إدارة المواد
فى المنظمات الفندقية
(الشراء - الاستلام - التخزين)

دكتور
محمد حافظ حجازى
المعهد العالى للعلوم والادارية المتقدمة
المعهد العالى للسياحة والفنادق - السيوف سابقاً
معهد الادارة العامة - السعودية سابقاً



تليفاكس : ٥٤٠٤٤٨٠ - الإسكندرية

إدارة المــواد

في المنظمات الفندقية

(الشراء – الاستلام – التخزين)



دكتـور

محمد حافظ حجازي

المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة

المعهد العالي للسياحة والفنادق – السيوف (سابقًا)

معهد الإدارة العامة – السعودية (سابقًا)

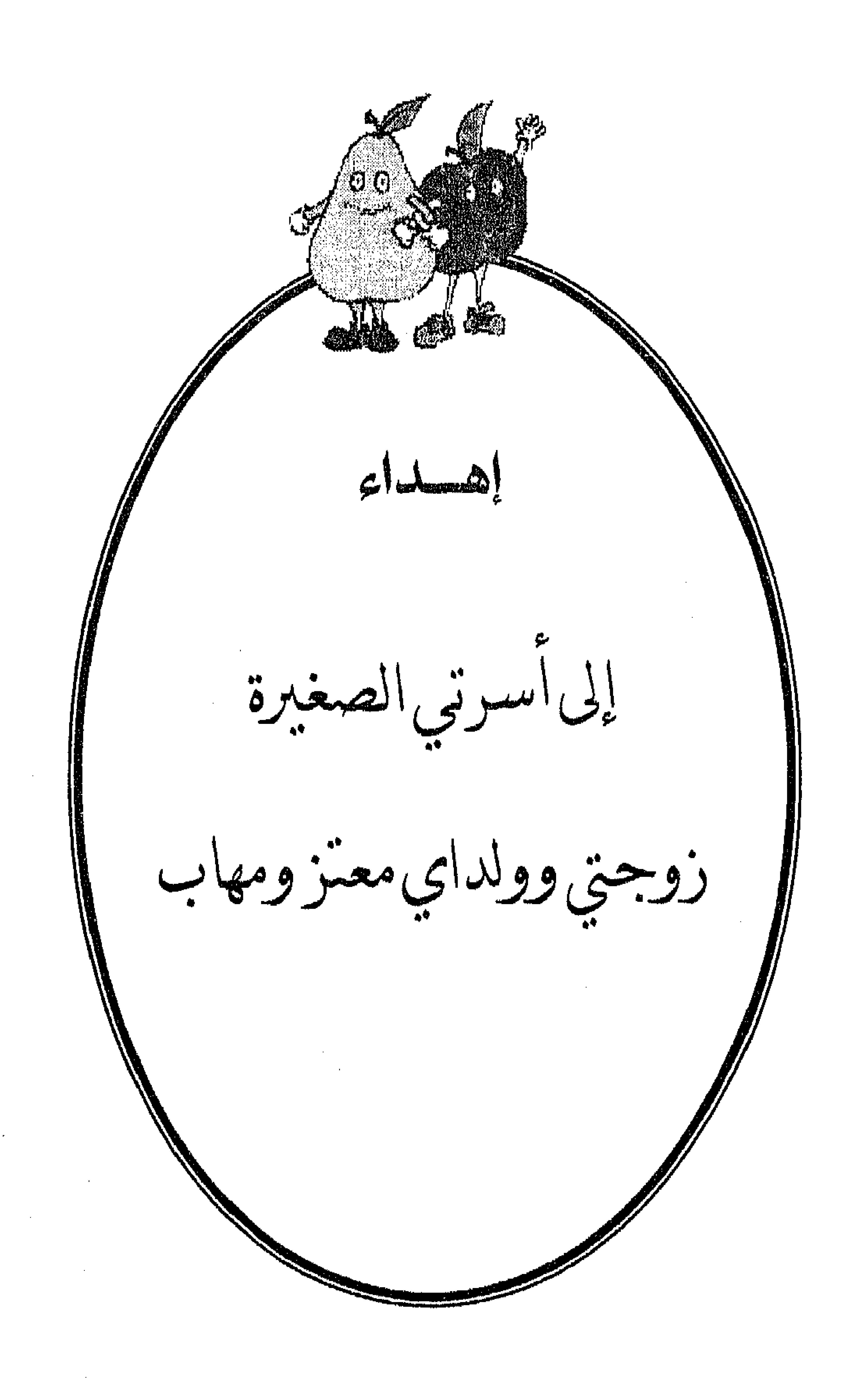
الطبعة الأولى

2013 م

الناشر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : 5404480 – الإسكندرية



إهـــداء

إلى أسرتي الصغيرة

زوجتي وولداي معتز ومهاب

قائمة المحتويات

استهلال

تتكئ الصناعة السياحية على أركان أربعة: إقامة وإعاشة ومواصلات ومنظمات. فالإقامة تتوفر من خلال الفنادق، والإعاشة بواسطة المطاعم ومعها الفنادق، والمواصلات بكافة الوسائل سواء سطحية أو بحرية أو جوية، وأخيرًا فهناك حاجة ماسة لإيجاد التوليفة والانسجام وعدم التعارض بين العناصر السابق التعرض لها كافة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال منظمات لها من الإدارة النصيب الأوفى، ومن المقدرات الفنية المرتبطة بعناصر الأداء السياحي. وعليه، فهناك الركن الرابع ألا وهو المنظمات السياحية.

ولعل الإقامة الركن الركين والأهم في الصناعة السياحية، ولن تتحقق الإقامة إلا من خلال النزل التي تقدم الضيافة مدفوعة الأجر – الفنادق – ولمصر تاريخ قصير نسبيًا مع هذه النزل، يعود إلى عام 1841 عندما تحول قصر الأميرة زينب الألفية إلى فندق وشيده صموئيل شبرد، وتناثرت النزل بعد ذلك، وكانت قريبة عددًا من أصابع اليد، وإن كانت متسقة مع الحركة السياحية التي كانت قاصرة على موسم الشتاء فقط .. وحتى لا نستطرد أكثر من ذلك، نعود ونقرر أنه بدون فنادق لا توجد سياحة البتة.

وعود على بدء، فالفنادق تكاثرت، وانتشرت في مدن مصر، بعد ما كانت في القاهرة كما سلف، وفي الأقصر وأسوان، لأن مجالات السياحة تعددت، حتى أن إحدى مسرحيات أشهر ممثل كوميدي في مصر، غيرت في بعض المفاهيم السياحية التي استقرت في الأذهان وهي ضرورة إن يمكث السائح ليلة واحدة على الأقل، ولكن مع هذه المسرحيات كانت تأتي طائرات

خاصة بالمشاهدين، يتفاعلون مع المسرحية، ثم العودة إلى الطائرة والإقلاع إلى بلادهم.

والفندق – شأنه شأن أي منظمة – تعتمد كل ممارسته على مواد وخامات يمكن أن نطلق عليها مدخلات الأداء، بدونها لن يكون هناك أداء بالمرة، وهذه المدخلات توجد استحالة في دخولها مباشرة على خطوط الأداء، كما تتوفر أيضًا استحالة في توفير جل المخرجات للمتلقي مباشرة من خطوط الأداء.

وبناء على ما سبق، لابد من وظيفتي الشراء والتخزين في المنظمة الفندقية، حيث تعمل وظيفة الشراء على تدبير وتوفير كافة احتياجات الفندق، وبالضرورة بكفاءة وفعالية لأن الإنفاق على الشراء يمثل أكثر من 75% من إجمالي الإنفاق. ليس هذا فحسب، بل يحتاج الأداء الفندقي إلى التدفق المستمر للأصناف المشتراة، وهذا يتأتى من خلال المخازن التي تقوم على ممارسة وظيفة التخزين، والمتبلورة في الحفظ والمحافظة على الأصناف بكامل قواها الأدائية طوال عمرها الافتراضي، ولحين الطلب عليها، وهذا يتم مع المدخلات ومع المخرجات أيضًا.

ويفضي التاريخ الإداري إلى أن وظيفتا الشراء والتخزين لم تحظ بالاهتمام المطلوب بالرغم من أهميتها في أي منظمة، ولكن وللحق توجه إليهما الاهتمام المنشود في الآونة الأخيرة، وفي المنظمات الفندقية كانت المشكلة أعمق، حيث اعتمدت الفنادق الكبيرة على ما تركه الأوائل في هذا المجال، ولم تنل الوظيفتان – الشراء والتخزين – ما يجب أن يتوفر لهما، في حين توجه الاهتمام إلى بقية الوظائف الفندقية سواء من ناحية التطبيق أو من ناحية التنظير، وعليك عزيزي المتلقي أن تنظر إلى المراجع الأكاديمية في

السوق قد تجد كتبا في كافة المجالات الفندقية، ولكن من النادر أن تلمح شيئًا عن الشراء والتخزين.

ولعل هذا الكتاب – إدارة المواد الفندقية – محاولة متواضعة لإيجاد النصوص الداعمة، التي يستطيع الدارس الأكاديمي أن يتعامل معها، وأن تكون له في الصورة عن الأداء الذي سيقوم به في المجال التطبيقي لأنه بدون هذا التصور سيتخبط، ومن خلال المحاولة والخطأ قد يستطيع أن يصل، ولكن بتكاليف باهظة، ومن سيوفر له هذا في مثل هذه المتغيرات الحالة المتسارعة نحو الخصخصة والاتجاه العولمي العام.

وأيضًا سيجد الممارس التطبيقي في هذا الكتاب الجذور التي لابد منها لتأصيل وتنظير وتأطير ما يقوم به فعلا، وبالتالي تقويم الأداء الحالي وإعادته سيرته الصحيحة. ليس هذا فحسب، بل نشدان التطور أي الانتقال من مرحلة الأداء والذي تم اكتساب مهارات بالمحاكة والتقليد من الغير، إلى مرحلة أرقى وأرفع مستوى، بنظريات تتسق مع متغيرات العولمة والكوكبية.

وتتعدد فصول هذا الكتاب، والتي تتعرض لماهية مبادئ إدارة المواد في المنظمة الفندقية ثم بعد ذلك كل ما يتعلق بالشراء في هذه المنظمة، بوصف الوظيفة الشرائية هي الجناح الأول لإدارة المواد، وأما ما يرتبط بالتخزين، فقد تم عرضه في الفصول التالية. وعليه، استكمال مقومات الجناح الثاني لإدارة المواد في المنظمة الفندقية، على أنه يجب التنويه أنه تم أفراد فصل مستقل لعملية الاستلام، لإبراز مدى الاهتمام الذي يجب أن تناله هذه العملية.

ويقول العماد الأصفهاني: إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابًا في يومه إلا قال في غده، لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو

قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهــو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.

وعليه، فهناك أوجه قصور لعل المتلقى يتجاوزها، ولعل إن كان في العمر بقية، فالطبعات التاليات بإذن الله يكون فيها جبر النقص.

والله نسأل الهداية والرشاد والعفو والمغفرة عن كل أوجه القــصور التي لم أدركها أو لم أستطع معها شيئًا، فالكمال لله وحده سبحانه وتعالى.

المؤلــف

الفصل الأول

المفتتح في إدارة المـواد الفندقية

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

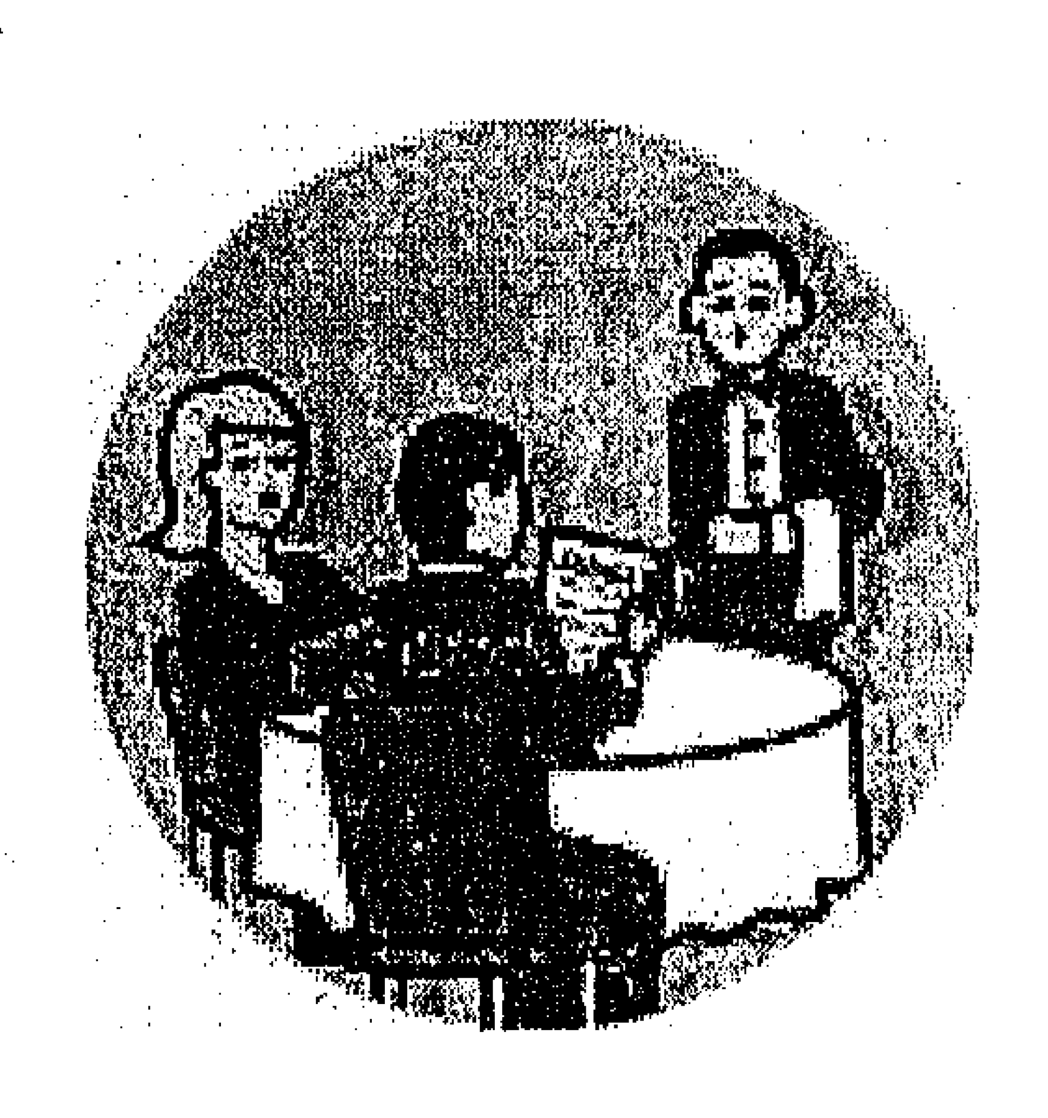
(1) ماهية الفندق وأبعاده .

(2) الهيكل التنظيمي للفندق .

(3) الفندق والمواد .

(4) ماهية إدارة المواد .

(5) ماهية العلاقة بين المشتريات والمخازن في الفندق .



الفصل الأول

المفتتح في إدارة المواد الفندقية

تحتاج السياحة إلى عدة مكونات، تتمثل في الإقامة، والتي تتحقق من خلال الفنادق والبنسيونات، والشقق المفروشة، والاستراحات، وهـذا يعتبـر المكون الأول، وأما الثاني فهو المرتبط بالإعاشة والذي يشبع بواسطة الطعام والشراب، ويمكن أن يتوفر ذلك من خلال الفنادق، أو المنظمات المتخصصة في تقديم الإعاشة دون الإقامة مثل المطاعم بكافة مستوياتها، والمكون الثالث يتعلق بالمواصلات التي تحقق تنقلات السائحين سواء بـالبر أو بـالبحر أو بالجو، وأخيرًا هناك المكون الرابع ألا وهو المنظمات السياحية التي تـساعد السائحين على التعرف واستخدام المكونات الثلاثة السابقة، من خلال وتصميم وإعداد الرحلات السياحية.

ويتضح مما سبق أن الإقامة تعد المكون الأول، وهو حجر الزاويـة الذي تشاد عليه صناعة السياحة قاطبة، ومن ثم يجب أن نبحث بشكل أعمق لسبر غور هذا المكون، والتعرف على كافة ضروبه الأدائية، وكافة مناشطه الجزئية.

ويقدم هذا الفصل التعريف بالفندق والأبعاد التي يمكن النظـر إلـى الفندق من خلالها، والهيكل التنظيمي للفندق، ومن ثم ماهيـة إدارة المـواد بالفندق، وصولاً إلى الكشف عن مفاهيم المـشتريات الفندقيـة، والتخـزين الفندقي.

الفندق – أصل الكلمة :

يعادل كلمة فندق – غير العربيـة – فـي اللغـة اللاتينيـة كلمـة "**Hospital**" والتي اشتقت منها الكلمة الفرنسية "**Hotel**" والكلمة الإيطالية "**Ospite**" وهي كلمة بمعنى الضيف أو الضيافة. وعليـه، فالكلمـة التـي شاعت الآن وهي أوتيل **Hotel** تعني المكان المخصص لإقامة الضيوف.

وفيما يتعلق بكلمة فندق، والتي تستخدم بكثرة في الدول العربية، فمن المرجح أنها تعود إلى كلمة **Pondoketa** أو كلمة **Pondokia** اليونانيتين القديمتين والتي تعبر عن أماكن الضيافة الإغريقية القديمة.

ويوضح "الحميدي" في كتابه إدارة الفنادق أن ظاهرة التحريف واستبدال حرف (p) بحرف (f) موجودة بكثرة في العربية، فمثلاً كلمة "بر-عا" المصرية القديمة ومعناها البيت العالي، وهي التسمية التي كانت تطلق على قصر الملك، أو الملك نفسه، حرفها العرب إلى "فر-عا" وبالتالي إلى فرعون، وهناك أيضًا كلمة **Platon** ترجمت وحرفت إلى أفلاطون، وكذلك **Palestine** في العربية فلسطين وقياسًا على ما سبق، فيمكن قبول كلمة فندق من كلمة بندقيًا، بوصفها دالة على المكان الذي يقدم الضيافة.

الفندق – التعريف

هناك أكثر من تعريف للفندق، ونستعرض فيما يلي بعضها : "النزل الذي يقدم الضيافة العامة المدفوعة الأجر".

أو هو "النزل الذي يجد فيه السائح المأوى والمأكل والخدمة لمدة معينة لقاء أجر معلوم ومحدد".

أو هو "منظمة ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والمأكولات والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية، لقاء أجر محدد لنزيل معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض".

الفندق – الأبعاد :

تتعدد الأبعاد التي يمكن النظر من خلالها إلى الفندق – نظرة تحليلية – فهو منظمة إدارية، اقتصادية، اجتماعية، قانونية، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي :

منظمة :

الفندق عبارة عن كيان اجتماعي ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة. وعليه، فله سمات أساسية، تتمثل في، النشأة المتعمدة والمقصودة، والأهداف الجماعية المشتركة، والأبعاد التنظيمية، والممارسات الإدارية.

البعد الاقتصادي :

تندرج المنظمة الفندقية تحت مجال الأعمال **Business** وعليه، فهي تسعى إلى تحقيق الربح من خلال الفعاليات التالية:

1- **الصناعة :** تعمل المنظمة الفندقية على تحويل المواد الأدائية إلى منتجات تامة الصنع، باستخدام النشاطات التحويلية من خلال الجهود البشرية والمعدات والآلات **Hotel Industry Management**.

2- **الخدمة :** يعبر عن الخدمة بأنها الإشباع النفسي الذي يتوفر للمنتفع من الخدمة، والفندق لا يقدم منتجات تامة الصنع فقط، وإنما يقدمها بأسلوب له صفات معينة (الخدمة)، هذا فضلاً عن خدمة الإقامة ذاتها، وهذه الخدمات لها أجر محدد **In-dustry service**

3- **التجارة :** تقوم المنظمة الفندقية بشراء العديد من الأصناف بغرض إعادة بيعها، وذلك دون إدخال أية نشاطات تحويلية عليها، سوى تجزئتها، ومثال ذلك المشروبات (الغازية – الروحية).

البعد الاجتماعي :

يمثل الفندق وحدة اجتماعية تتبلور فيها مجموعة من التفاعلات بين أفراد هذه الوحدة، ومن ثم تحتاج إلى إرشاد وضبط وإحكام، حيث يتم توجيه وضبط عمليات التفاعل الاجتماعي التي بين العاملين بالمنظمة الفندقية،

بمعرفة وحدة شئون العاملين، وتلك التي تحدث بين النزلاء بمعرفة وحدة العلاقات العامة، ووحدة علاقات النزلاء.

البعد القانوني :

يحدد القانون واللوائح كيفية إنشاء المنظمة الفندقية، وكيفية ممارسة فعاليتها، فعلى سبيل المثال حدد القانون رقم 1 لسنة 1973 ماهية المنظمات الفندقية، كما أوضح تصنيفات هذه المنظمات وفق معايير تصنيفية (5 ، 4، 3، 2، 1 نجوم)، وحدد التراخيص الواجب الحصول عليها، ونظم العلاقة بين العملاء ومستغلي المنشآت الفندقية، وحدد الأسعار، وأورد العقوبات في حالة وجود مخالفات.

الفندق – الهيكل التنظيمي :

يمكن وضع كافة الفعاليات الفندقية المفضية إلى تحقيق الأهداف المحددة، في شكل خريطة تنظيمية أو هيكل تنظيمي، تظهر من خلاله هذه الفعاليات في وحدات تنظيمية يطلق عليها إدارات وأقسام.

ويدرك المتتبع لموضوعات التنظيم والإدارة، أنه لا يوجد شكل موحد لهذه الهياكل، أو قانون يحكمها، ولكن هناك هدف المنظمة والنشاطات الحتمية المحققة له، وهناك حجم المنظمة، وهناك الأفراد الفاعلون ومدى توفرهم وتوفر إمكاناتهم. وعليه، فهناك متغيرات موقفية كثيرة في هذا الشأن.

والهيكل الذي يتم إيراده على هذه الصفحات ما هو إلا نموذج مبتكر، وعملية التصور المطلوب يوجد الشكل الكلي في الأذهان، ويساعد على عملية التصور المطلوبة للكشف عن أعماق·موضوعنا – إدارة المواد الفندقية.

شكل رقم (1 – 1)

خريطة تنظيمية (مقترحة) لأحد الفنادق

الفندق والمـواد :

يقدم الفندق – كما سلف – الضيافة مدفوعة الأجر، وتحتاج هذه الضيافة إلى العديد من الأصناف سواء تامة الصنع أو نصف المصنعة أو مادة خام، ويمكننا أن نطلق عليها مشتملة – المواد – ويمكن تجميع النشاطات التي يقوم على أدائها أي فندق في مجموعتين، مجموعة نشاطات الإقامة، ومجموعة نشاطات الطعام والشراب.

تحتاج نشاطات الإقامة إلى العديد من الأصناف مثل الأثاثات، والمفروشات والستائر، والسجاجيد، والأغطية، والمناشف، والمفارش، والتليفزيونات، وأجهزة تسجيل، وما إلى ذلك.

وتتطلب نشاطات الطعام والشراب الكثير من الأصناف مثل الخضروات والفواكه، واللحوم والأسماك، والحبوب، والأرز، وكل ما يتعلق بتقديم الوجبات الغذائية، وهناك أيضًا المشروبات مثل المياه المعدنية، والمياه الغازية، والكحوليات، وأيضًا هناك أدوات المائدة من فضيات وأطباق وخلافه، وهناك أيضًا الأجهزة والمعدات الرأسمالية التي لا غنى عنها في الفندق حتى يقدم منتجاته، وأيضًا الوقود والطاقة اللازمين لتشغيل بعض وحدات الفندق مثل المطابخ. ليس هذا فحسب، بل يحتاج الأداء الفندقي إلى الكثير من المطبوعات والأدوات المكتبية، التي توفر الناحية الوثائقية للأداء.

والجدير بالذكر أن المواد التي تم إيرادها سلفًا يجب أن تخزن – جلها – لتلافي الخطأ الناشئ عند تأخير الموردين في تسليمها إلى الفندق في المواعيد سابق الاتفاق عليها، أو ذلك الناتج عن سوء تقدير معدلات الاستخدام اليومية في الفندق.

إدارة المـواد Materials Management

كافة الممارسات الأدائية التي تضمن توفير كافة الأنواع المطلوبة للمنظمة الفندقية من مصادر الشراء المناسبة، وحفظها والمحافظة عليها

بكامل قواها الأدائية لحين وصولها إلى مراكز الإنتاج والتشغيل، تمهيداً لوصول المنتج إلى المتلقي كما يرغبه.

نخلص مما سبق أن إدارة المواد تعتمد على وظيفتين رئيستين أولهما وظيفة الشراء، وثانيهما وظيفة التخزين، ولن تحقق هاتان الوظيفتان الأهداف المنوطة بهما إلا من خلال إدارة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة.

ماهية المشتريات الفندقية :

تحتاج المنظمة الفندقية إلى مواد وخامات وأصناف مختلفة أنواعها، هي لازمة حتى تحقق المنظمة الفندقية أهدافها، إذ أنه بدون هذه المواد والخامات والأصناف لن يكون هناك أداء بالمرة.

وعليه، فهناك ضرورة تنظيمية لإنشاء وحدة تقوم على جميع البيانات والمعلومات الأساسية من الوحدات المختلفة في المنظمة الفندقية، ومن ثم تقوم هذه الوحدة الشرائية بالتخطيط، واتخاذ القرارات الشرائية المناسبة، وصولاً لتدبير وتوفير كافة الاحتياجات بالكميات المناسبة، وبالجودة المناسبة، وبالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، ومن مصدر التوريد المناسب.

ماهية التخزين الفندقي :

لن تستطيع منظمة فندقية مهما أوتيت من إمكانات وقدرات أن تستغني عن النشاطات التخزينية، التي توفر البيئة المناسبة للأصناف على اختلاف أنواعها ومتطلباتها، حتى تكون هذه الأصناف صالحة للأداء طوال عمرها الافتراضي وعند طلبها من المخازن، وذلك لأن هناك فجوة بين ترفير وتدبير الاحتياجات وبين مواعيد استخدامها، ولأن المنظمة الفندقية لن تستطيع أن تتحكم في المقدرات الأدائية للمنتجين الموردين.

وتأسيسًا على ذلك، فهناك ضرورة لإنشاء المخازن لسد الفجوة بين تأمين الأصناف واستخدام هذه الأصناف من قبل الوحدات المستخدمة لهذه الأصناف.

الارتباط بين المشتريات والمخازن في الفندق :

يتجلى الارتباط بين المشتريات والمخازن في المنظمة الفندقية من خلال انعدام تحقيق الأهداف لأي وظيفة منهما، إذا غابت الأخرى.

فعند إعداد موازنة المشتريات في المنظمة الفندقية، لابد من الرجوع إلى المخازن والاطلاع على تقاريرها، خاصة فيما يتعلق بمعدل استهلاك الصنف، والأرصدة المتبقية من الأصناف، كما أن معرفة مستويات التخزين، تفيد وحدة المشتريات في اتخاذ قراراتها بطريقة سليمة بعيدًا عن الحدس والتخمين، بحيث يبقى المخزون بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وينخفض في نفس الوقت رأس المال المستثمر في المخزون.

وعلى الجانب الآخر يجب أن تقدم وحدة المشتريات المعلومات التفصيلية الخاصة بأوامر التوريد التي تصدرها، وكذلك المواعيد المحددة للتوريد إلى وحدة المخازن ليكون لدى الأخيرة الفرصة الكافة لاستقبال الأصناف والقيام بإجراءات الفحص والاستلام، كما أن العمل بالمستودعات يقتضي تفاهمًا تامًا مع المسئولين عن الشراء فيما يتعلق بمستويات التخزين والمساحات المتوافرة في المستودعات وإجراءات الجرد وما إلى ذلك.

وغني عن البيان أن التعاون والتفاهم بين كل من المشتريات والمخازن سيؤدي إلى سرعة صرف مستحقات الموردين، مما يوثق العلاقات بين الموردين والمنظمة الفندقية، وينعكس على تقديم خدمات أفضل للجهات المستفيدة في المنظمة الفندقية.

التطبيقات

التطبيق الأول

"يعتبر الفندق المكون الرئيسي من بين مكونات صناعة السياحة".

ناقش العبارة السابقة موضحًا ما يلي:

(1) أصل كلمة فندق ثم تعريف الفندق.

(2) البعد الاقتصادي للفندق.

(3) الفندق والمواد.

التطبيق الثاني

"لا غنى لأية منظمة مهما كان نشاطها ومهما كانت أهدافها عن إدارة موادها".

اشرح العبارة السابقة موضحًا :

(1) ماهية إدارة المواد.

(2) ماهية المشتريات الفندقية، وماهية التخزين الفندقي، والارتباط بينهما.

التطبيق الثالث :

فارق بين كل اثنين :

(1) البعد الإداري للفندق والبعد الاجتماعي للفندق.

(2) البعد الاقتصادي للفندق والبعد القانوني للفندق.

(3) المشتريات الفندقية والمخازن الفندقية.

التطبيق الرابع :

صمم هيكلاً تنظيميًا لمنظمة فندقية خمس نجوم، ثم وضح التنظيم الداخلي لوحدة المواد بهذه المنظمة.

الفصل الثاني

الوظيفة الشرائية الفندقية

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

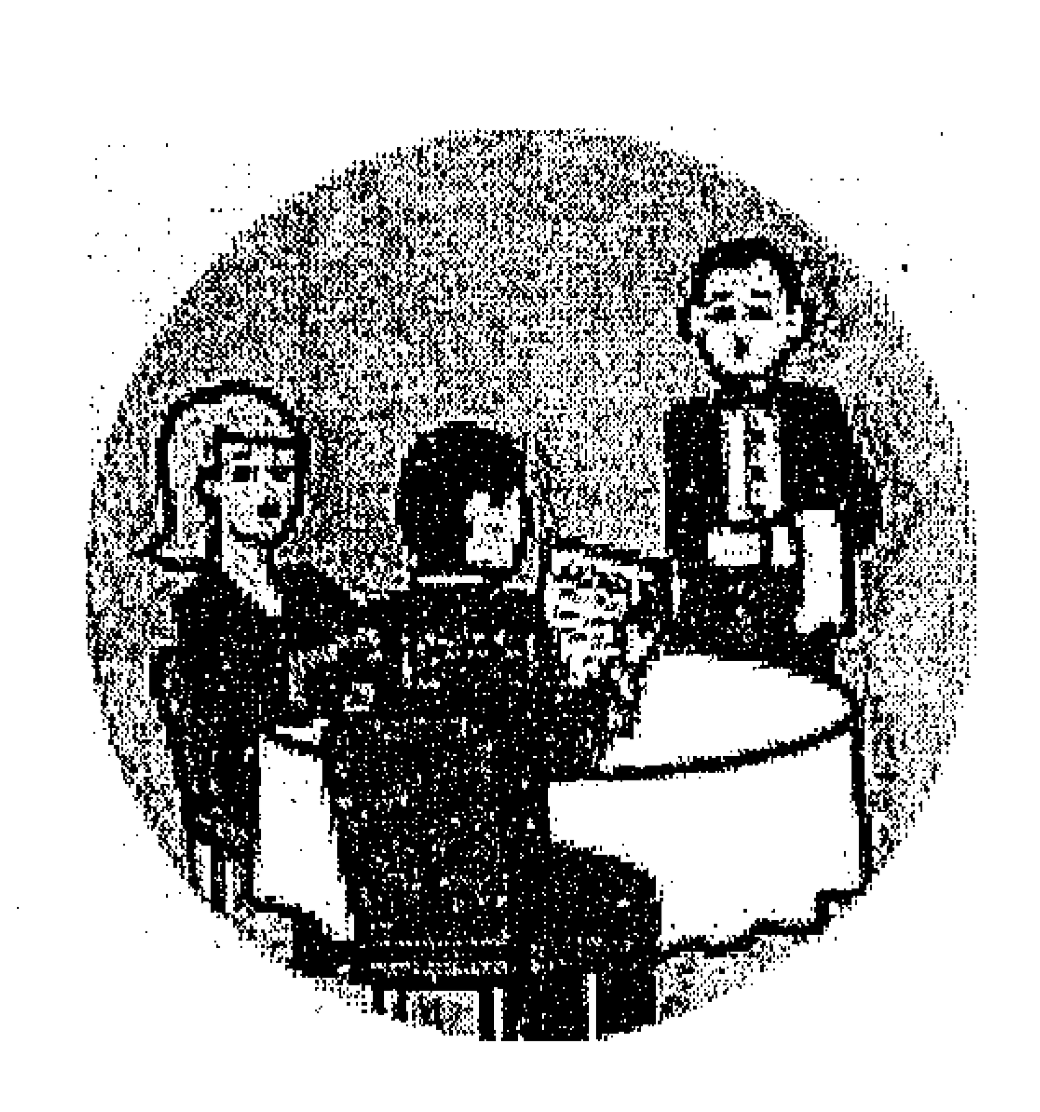
(1) ماهية الوظيفة الشرائية في المنظمة الفندقية.

(2) مسئوليات الوظيفة الشرائية في المنظمة الفندقية.

(3) سياسات الشراء في المنظمة الفندقية.

(4) التبويب النوعي لمشتريات المنظمة الفندقية.

(5) أخلاقيات الشراء الفندقية.



الفصل الثاني

الوظيفة الشرائية الفندقية

يبرز دور الوظيفة الشرائية في المنظمة الفندقية بوضوح، حيث أن معظم تكاليف الأداء في المنظمة هي تكاليف المواد التي يتم شراؤها من مصادرها المختلفة، والتي تدخل في عمليات إنتاجية متباينة داخل المنظمة، وصولاً إلى تحقيق مخرجات مطلوبة من النزلاء ونقدم عبر هذا الفصل كل ما يتعلق بالوظيفة الشرائية بالمنظمة الفندقية من حيث الأهداف والأهمية، والتعريف، والمسئوليات والسياسات، والتبويب النوعي للأصناف، وأخيرًا أخلاقيات العاملين في المجال الشرائي الفندقي.

الوظيفة الشرائية – الأهداف :

تسعى المنظمة الفندقية إلى تحقيق مجموعة من الأمور المستقبلية من خلال الوظيفة الشرائية، وهي على النحو التالي :

1- **استمرارية الأداء** : المحافظة على عدم توقف الأداء في كافة مجالات النشاط الفندقي. ليس هذا فحسب، بل وفقًا للمعدلات الأدائية المحددة سلفًا، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

2- **تدعيم المركز التنافسي** : تعمل المنظمات الفندقية في ظل ظروف تنافسية، فيمكن عن طريق الشراء الاقتصادي الرشيد وتدنيه التكاليف ومن ثم تقديم المنتجات الفندقية بأسعار تنافسية مع تحقيق الأرباح المنشودة.

الوظيفة الشرائية – الأهمية

تحقق المنظمة الفندقية الكثير من أهدافها طالما اهتمت بإعطاء الوظيفة الشرائية المكانة اللائقة، ويمكن أن يدعم ذلك الاهتمام ما يلي:

1- تعتبر الوظيفة الشرائية في المنظمة الفندقية إحدى الوظائف التسويقية التي تهدف إلي تحقيق الرضا الكامل للمتلقي وتحقيق أرباح للمنظمة ولن يتأتى ذلك من خلال توفير كل ما تحتاجه الوظائف الإنتاجية في المنظمة الفندقية، وهذا ما تقوم به الوظيفة الشرائية.

2- تساعد الوظيفة الشرائية في المنظمة الفندقية على توفير كافة احتياجات المنظمة بأقل تكلفة ممكنة، ومن ثم إمكانية تحقيق وفورات في الاعتمادات المخصصة للمشتريات، مما يساعد المنظمة الفندقية في استخدام هذه الوفورات في نواح أخرى جالبة للأرباح.

3- أن قيام الوظيفة الشرائية في المنظمة الفندقية، باستخدام الأسس العلمية المدروسة، يؤدي إلى توفير احتياجات المنظمة بالجودة التي تتسق مع احتياجات وحدات الأداء الفندقية.

4- أن وجود وحدة متخصصة في عمليات الشرائية بالمنظمة الفندقية يضمن حسن اختيار مصدر التوريد المناسب، الذي يراعي توفير الأصناف بالكميات المطلوبة، وفي الوقت المحدد، وفي المكان المتفق عليه.

الوظيفة الشرائية – التعريف

تتعدد التعاريف للوظيفة الشرائية، بتعدد وجهات النظر إليها، ويمكننا فيما يلي التعرض لبعض هذه التعاريف.

هي أوجه النشاط الذي يهدف إلى ضمان توفير المواد الخام ومستلزمات الصنع والعدد والآلات اللازمة لقيام المنظمة بأداء وظائفها المطلوبة.

هي مجموعة السياسات التي تتعلق بالتخطيط المسبق للحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، والعدد والآلات من مصدر الشراء المناسب، وما يرتبط بذلك من متابعة عمليات التوريد سواء من حيث مواعيد

التسليم أو من حيث الكمية والجودة المناسبتين، مع العمل على تطبيق إجراءات الشراء المناسبة التي تتفق مع السياسة العامة للمنظمة على ضوء التنسيق العام مع الوظائف الأخرى مثل الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها.

هي عبارة عن الوظيفة الإدارية المتخصصة التي تهدف إلى الحصول على المواد الخام المناسبة، بالكمية المناسبة، من مصدر الشراء المناسب بالسعر وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة شراء ممكنة.

ويميل الكاتب بعد استعراض العينة السابقة من التعاريف للوظيفة الشرائية، أن يورد التعريف التالي :

جميع العمليات المتعلقة بتوفير كافة احتياجات المنظمة الفندقية بالكمية المناسبة، وبالجودة المناسبة، وبالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، ومن مصدر التوريد المناسب.

الوظيفة الشرائية – المسئوليات :

تتعدد المسئوليات – الالتزامات – التي تضطلع بها الوظيفة الشرائية في المنظمة الفندقية وممكن تصنيفها على النحو التالي :

1- **قبل الشراء :**

1/1- **السجلات والوثائق** : الاحتفاظ بالسجلات والوثائق التي توضح كل ما يتعلق بالموردين وبالمواد السابق الحصول عليها، وأية بيانات ومعلومات تساعد في عمليات الشراء المستقبلية.

2/1- **البحوث** : القيام بإجراء النشاطات البحثية لتجميع البيانات عن السوق والمواد والتكاليف، مما يفيد في إعداد خطط الشراء المستقبلية.

3/1- **التعرف على الاحتياجات** : معرفة احتياجات وحدات الفندقية سواء المتغيرة أو المنتظمة، وسواء عن طريق هذه الوحدات أو عن طريق المخازن (مستويات المخزون).

2ـ **فعاليات الشراء :**

1/2ـ **التحديد الدقيق** : معرفة الاحتياجات بدقة من ناحية الكم والكيف، والوقت والمكان.

2/2 ـ **التنسيق مع المخازن** : إزالة التعارض وعدم الانسجام مع المخازن لضمان وجود الكميات التي تتفق مع المخازن من حيث السعة والإمكانات التخزينية.

3/2ـ **المفاضلة بين الموردين** : وضع نقاط معيارية من خلالها يمكن التوصل إلى المورد/ الموردين الذين يحققون الأهداف التي تسعى الوظيفة الشرائية الفندقية إلى تحقيقها.

4/2 ـ **متابعة التوريد** : التعامل عن كثب مع الموردين عن طريق وسائل المتابعة الكاشفة لمدى التزامهم بمواعيدهم وباستيفاء كافة المطلوب منهم ضمانًا لاستمرارية الأداء في المنظمة الفندقية.

3ـ **بعد الشراء :**

1/3 ـ **الفحص** : الاشتراك في عمليات الفحص المبدئ للاطمئنان على أن الأصناف الموردة مستوفية لكافة المواصفات السابق الاتفاق عليها.

2/3 ـ **مراجعة الفواتير** : للتأكد من مدى مطابقة ما جاء في الفواتير من بيانات مع الأصناف الموردة، حتى يتم التصحيح إذا كانت هناك حاجة لذلك؛ وحتى يتم التصحيح في أقل وقت ممكن. نظرًا لأن الوحدة المنوطة بالاتصال بالموردين هي وحدة المشتريات، وليست وحدة الحسابات.

3/3 ـ **التخلص من مخلفات الأداء** : يناط بوحدة المشتريات التخلص من مخلفات الأداء بعد تجميعها، نظرًا لأن هذه المخلفات ليست منتجات، ونظرً لأن وحدة المشتريات تعرف الأسواق التي تتعامل في هذه المخلفات، أو يمكر

التخلص منها عن طريق إجراء المزايدات وهذا من صميم عمل وحدة المشتريات.

الوظيفة الشرائية – السياسات :

يعبر عن السياسات بأنها تصريح عام أو فهم عام يقود ويرشد التفكير عند اتخاذ القرارات، حتى تضمن أن القرار سيكون متسقًا مع الأهداف.

وهناك عدة سياسات شرائية تختار المنظمة الفندقية من بينها السياسة أو السياسات التي تتناسب مع أهدافها. ونقدمها فيما يلي:

1ـ سياسة الشراء من المصادر المحلية أو المصادر الأجنبية :

يمكن النظر للمصادر المحلية على أنها تلك المصادر التي تقع في نفس المدينة أو المحافظة أو الدولة، وذلك بالنسبة للمنتجات التي يمكن إنتاجها محليًا أو استيرادها من الخارج، وتفضل المصادر المحلية لقربها من المنظمة الفندقية، ولانخفاض تكاليف الشراء، ولسرعة الاستجابة للطلبات.

ولكن إذا تعذر توفر المنتجات التي تطلبها المنظمة الفندقية في السوق المحلية، أو لعدم توفر مستوى الجودة المطلوبة، فإن المنظمة الفندقية ستلجأ – لا محالة – إلى مصادر الشراء الأجنبية. وعليه، ستختلف الناحية التنظيمية للوظيفة الشرائية، وأيضًا الناحية الإجرائية، كما سيأتي تفصيل ذلك في فصول لاحقة.

2ـ سياسة الشراء من المنتج أو الموزع :

قد تجد المنظمة الفندقية نفسها في موقع المفاضلة بين سياستين وهما سياسة الشراء مع المنتج أو سياسة الشراء من الموزع، ولكل من السياستين متغيرات موقتية نوضحها فيما يلي :

1/2 ـ متغيرات سياسة الشراء من المنتج

- إذا كانت الكمية المشتراة كبيرة.

- إذا كانت هناك حاجة للاتصال الرابع والمباشر.
- إذا أريد إلغاء العمولات ومن ثم تخفيض تكاليف الشراء.

2/2ـ متغيرات سياسة الشراء من الموزع

- توفير فرصة الاختيار والمفاضلة بين الأصناف المتشابهة والتي تؤدي نفس الغرض، حيث يحتفظ الموزع بكميات من الأصناف المتشابهة والمتماثلة.
- فرصة شراء أكثر من صنف من الموزع ونقلها مرة واحدة.
- الحصول على الخدمات الائتمانية التي يوفرها الموزع مثل الدفع بالأجل.
- إمكانية شراء كميات صغيرة.

3ـ سياسة الشراء من مورد واحد أو من عدة موردين :

قد تعتمد المنظمة الفندقية على مورد واحد يمدها باحتياجاتها من المواد، وقد توزع طلباتها على عدة موردين، ويحكم الاختيار بين السياستين، مجموعة من المتغيرات الموقفية نوردها فيما يلي:

1/3ـ سياسة الشراء من مورد واحد

- الاستفادة من خصم الكمية.
- الاقتصاد في تكاليف الشراء (أوامر الشراء – النقل – ... إلخ).
- اتساق وتوافق مواصفات الجودة في كل الطلبية.
- المورد هو المصدر الوحيد.
- المورد يمنح تسهيلات لا يمنحها غيره.
- الكمية لا يمكن تجزئتها.

2/3- سياسة الشراء من عدة موردين (تنويع الموردين)

- إذكاء روح المنافسة بين الموردين.
- تحقيق المرونة والحصول على الأصناف في أي وقت.
- ضمان التدفق المستمر.
- منع سيطرة وتحكم المورد الوحيد.
- عدم تعرض المورد الوحيد للخطر إذا فكرت المنظمة في تغيير سياسات الشراء.

4- الشراء من المنظمات الكبيرة أو من المنظمات الصغيرة :

تفاضل المنظمات الفندقية عند الشراء بين المنظمات الإنتاجية كبيرة الحجم. والمنظمات صغيرة الحجم، ويحكم ذلك المتغيرات التالية :

1/4- الشراء من المنظمات كبيرة الحجم

- توفر الإمكانات الفنية والمالية والبحثية.
- الحصول على الكميات الكبيرة المطلوبة دونما مشكلة.
- تأمين الأصناف المطلوبة خلال فترة زمنية قصيرة.

2/4- الشراء من المنظمات صغيرة الحجم

- إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للمشتري، لا مشاكل بيروقراطية.
- القدرة على تعديل الخطط الإنتاجية بسرعة وفقًا لرغبات العملاء.
- الاتصال المباشر بين الإدارة والعملاء.

الوظيفة الشرائية – التبويب النوعي للأصناف :

يحتاج الأداء في المنظمة الفندقية، حتى يوفر الضيافة العامة مدفوعة الأجر إلى أصناف متعددة من المشتريات ويمكن تصنيفها وفقًا لطبيعتها فيما يلي:

1ـ مشتريات الأغذية :

ويمكن تقسيمها وفقًا لطبيعتها إلى قسمين :

1/1 ـ مشتريات الأغذية اليومية :

وتتكون من الأصناف سريعة التلف – والتي يفضل أن تقدم طازجة – كاللحوم والأسماك، والزبد والكريمة، والخضر، والفاكهة، والخبز، وغيرها، ويجب أن يتناسب حجم مشتريات هذه المواد مع الاحتياجات اليومية للمطبخ وبالتالي المطعم .... وقد تخزن لمدة يومين أو ثلاثة على الأكثر.

2/1 ـ مشتريات الأغذية للتخزين :

وتتمثل في المأكولات المحفوظة أو المعلبة، ومواد البقالة كالسكر والأرز والمكرونة، وغيرها، وكذلك اللحوم المجمدة والأسماك المجمدة. ويمكن أن تكون مدة التخزين شهر أو أكثر حسب حالة السوق وإمكانيات الفندق المالية.

2ـ مشتريات المشروبات :

وتشمل المياه المعدنية، والمياه الغازية، والعصائر، والمشروبات الروحية. ويتم تحديد الكميات المطلوبة في ضوء حجم المبيعات التي تم التنبؤ بها وأيضًا حجم المخزون المتوفر.

3ـ مشتريات المستلزمات :

وتتمثل في المستلزمات التي تحتاجها أقسام المنظمة الفندقية المختلفة، مثل الصابون، والشامبو، والمواد الكيماوية، والمطبوعات والأدوات المكتبية، وأدوات النظافة، وورق السفرة، والمناديل الورقية. وأغلب هذه الأصناف قابلة للتخزين مدد طويلة نسبيًا.

4ـ مشتريات التجهيزات والمعدات :

وتشمل الأثاثات بأنواعها، والبياضات، والمفروشات، الصيني، والفضيات، والسخانات، وأجهزة التكييف، ومعدات المطابخ والمطاعم والبارات، وغيرها.

5. **مشتريات الوقود والزيوت:**

وتحتوي على البنزين، والسولار، والفحومات، وزيوت التشحيم وغيرها مما تحتاجها آلات ومعدات الفندق، وتتحدد الكميات وفقًا للاحتياجات وطبيعة التخزين، وظروف الاستخدام.

الوظيفة الشرائية – أخلاقيات الشراء:

تدور كلمة الأخلاق حول السلوكيات التي يأتيها الإنسان ومدى اتفاقها مع قواعد التصرفات المقررة من المجتمع، والتي تشكل بفعل رسوخ أفكار الصواب والخطأ التي آمن بها المجتمع – طبع الإرادة.

ويسعى المجتمع – أي مجتمع – إلى العمل على أن تكون أفكار الصواب المنشئة للفعاليات الخيرة والطيبة، بمثابة حالة للنفس راسخة تصدر عنها كافة الأفعال الخيرة، وعليه، يمكن التمييز بين أفراد المجتمع الواحد... هذا يأتي بأفعال أخلاقية وذاك عكسه.

ولابد للوحدة الشرائية بالفندق، ومن وجود قواعد أخلاقية – أفكار منشئة للسلوكيات. غير قابلة للنقاش أو الجدل، يتغياها الفرد عند إتيانه للسلوك الشرائي، طواعية واختيارًا، ويجد فيها المتعة واللذة السلوكية ونورد فيما يلي قبس منها:

1- التمسك بالأمانة والنزاهة وتوحيد المعاملة بين الموردين، أثناء دراسة العروض، وإتاحة الفرص المتساوية أمامهم دون تفضيل أحدهم على الآخرين.

2- التنفيذ بلا تردد لشروط التعاقد بروحها لا بنصها ولفظها، وعدم استغلال الخطأ أو مرونة ألفاظ العقد لاستغلال الموردين أو الحصول منهم على مزايا غير مستحقة.

3- إعلام الموردين بطول أو قصر العلاقة الشرائية، وعدم التضليل والخداع، فمثلاً إذا كانت العلاقة قصيرة لعملية شرائية محددة، لا داعي لإيهام المورد بأن العلاقة ممتدة.

4- توفير المواصفات الدقيقة المانعة لسوء الفهم، والمكتوبة بلغة واضحة، ودون مبالغة في الجودة والمزايا المطلوبة حتى لا يعجز بعض الموردين عن الاشتراك في عملية الشراء.

5- التحديد القاطع المكتوب لطرق فحص الأصناف الموردة، ومدى الانحراف المقبول عن المواصفات بناء على هذا الفحص.

6- الاتفاق على ما يتبع بشأن المرفوض ووجوب إخطار المورد قبل رده وبعد موافقته، وهو لن يتردد في استبداله وتحمل الغرم، ما دام مقتنعًا بأسباب الرفض العادل.

7- عدم انتهاز الفرصة واستغلال الظروف السيئة للمورد، للضغط عليه للحصول منه على أسعار غير عادلة، بغض النظر عن التكلفة الحقيقية.

8- الاقتناع بأن الربح العادل حق من حقوق المورد لينمو ويدعم منظمته، ومن ثم إمكانية اعتماد المنظمة الفندقية عليه – انظر الفصل الثالث (السعر العادل).

9- تحقيق العلاقة التي تبعث على الاحترام بالبعد عن الهدايا المشبوهة ودفع تكلفة الدعوات ما لم تكن لمناسبات عامة.

10- عدم استغلال أي نوع من السهو أو الخطأ غير المقصود لتحقيق مزايا أو مكاسب، بل يجب أن يصحح الخطأ ويخطر به المورد، مثال ذلك خطأ العمليات الحسابية في الفواتير أو تسلم أصناف أعلى قيمة بدلاً من الأصناف المطلوبة وبطريق الخطأ.

التطبيق الأول :

"تذهب الكثير من نصف تكاليف المنظمة الفندقية إلى وحدة المشتريات".

اشرح العبارة السابقة موضحًا :

(1) أهداف وأهمية الوظيفة الشرائية بالمنظمة الفندقية.

(2) مسئوليات الوظيفة الشرائية في المنظمة الفندقية.

التطبيق الثاني :

"تتعدد أنواع المشتريات في المنظمة الفندقية"

اشرح العبارة السابقة موضحًا :

(1) ماهية المشتريات الفندقية.

(2) التبويب النوعي للأصناف الفندقية.

التطبيق الثالث :

قارن بين كل اثنين :

(1) سياسة الشراء من مورد ومن مودين متعددين.

(2) سياسة الشراء المحلي والشراء الخارجي.

(3) الشراء من المنتج والشراء من الموزع.

🍽🍽🍽

التطبيق الرابع

"تحتاج العمليات الشرائية إلى ترسيخ مبادئ وقواعد أخلاقية".

هل يمكنك تصميم مجموعة من القواعد يسترشد بها العاملون في مجال الشراء الفندقي.

🍽🍽🍽

الفصل الثالث

الأداء الشرائي الفني

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

(1) ماهية الكمية المناسبة وكيفية تحديدها.

(2) ماهية الجودة المناسبة وكيفية تحديدها.

(3) ماهية السعر المناسب وكيفية الوصول إليه.

(4) ماهية الوقت المناسب وكيفية الوصول إليه.

(5) ماهية المكان المناسب وشروطه.

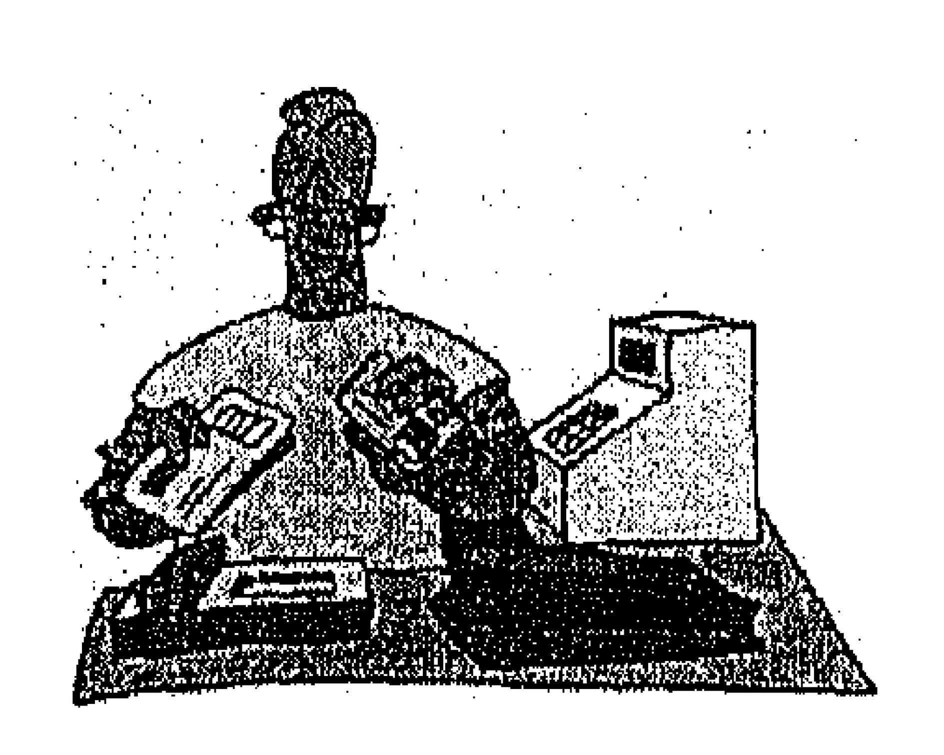
(6) ماهية مصدر التوريد المناسب وكيفية تحديده.

كما يستهدف هذا الفصل إكساب المهارات التالية:

(1) تحديد واختيار المعلومات المساعدة في القرار الشرائي.

(2) اختيار المورد المناسب.

(3) اختيار شروط الدفع وشروط التسليم المناسبة.



الفصل الثالث

الأداء الشرائي الفني

تسعى وحدة المشتريات في المنظمة الفندقية إلى تدبير كافة الاحتياجات بالكميات المناسبة، وبالجودة المناسبة، وبالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، ومن مصدر التوريد المناسب.

ولكل عمل مقومات يرتكز عليها، ومن خلالها يتحدد كم النشاطات الواجبة، ومواصفاتها وأسلوبها. وعليه، يطلق على هذا العمل المحدد الكمية والكيفية والأسلوب، مصطلح الأداء، ولكل أداء مهارات لا يمتلكها كل فرد، وإنما هي متوفرة في أفراد بعينهم بسبب الدراسة والتدريب وما إلى ذلك. ومن ثم نستطيع وبحق أن نطلق مصطلح لفظه الأداء الفني، على مثل هذه النشاطات.

وللوظيفة الشرائية – ومثلها بقية وظائف المنظمة الفندقية – مكونات أداء فنية، تتمثل فيما سبق وأن أوضحناه، وهي الكمية، والجودة، والسعر، والوقت، والمكان، والمصدر، وكل مفردة منها يلتصق بها مصطلح المناسب، ونفسر كل واحدة منها فيما يلي :

الكمية المناسبة :

يتضمن مفهوم الكمية المناسبة، توفير المواد والسلع والمهمات وسائر المستلزمات، التي تحقق بها وحدات الأداء في المنظمة الفندقية عملياتها الإنتاجية والخدمية وفق جداول الأداء المحددة سلفاً، بحيث يتم تنفيذ المخطط الأدائي دونما توقف أو تأخير.

ويعبر عن الكمية المناسبة، بأنها الكمية التي تساهم في تحقيق نجاح المنظمة الفندقية، لأن توفير كميات أكبر من الاحتياجات معناه توقف جزء

من رأس المال في أصناف لا تحقق أية استفادة مما يرتب خسارة محققة تنشأ من عدم توجيه هذه الأموال إلى استخدام أكثر فائدة للمنظمة الفندقية، فـضلاً عن النفقات الإضافية التي تتحملها المنظمة مثل نفقات التخـزين والمناولـة والتلف والتقادم.

وأما في حالة شراء كميات أقل من الاحتياجات المطلوبـة، فـسوف يؤدي ذلك إلى تحقيق الخسارة للمنظمة الفندقية لا محالـة، حيـث توقـف النشاطات الأدائية وعدم تلبية طلبات النزلاء، ليس هذا فحسب، بل قد تضطر المنظمة إلى الشراء على عجل مما يحملها الكثير من النفقات المواكبة لهـذه العمليات الشرائية.

وعليه، فأولى المقومات الفنية الأدائية للوظيفة الشرائية، هي الشراء بالكميات المناسبة التي تراعى تلبية احتياجات الوحدات الطالبة، واسـتخدام أموال المنظمة الفندقية بأقصى درجة ممكنة من الكفـاءة، ومواجهـة كافـة الظروف والاحتمالات الحاضرة والمستقبلية، ولذلك فوحدة الشراء هي أعني كافة وحدات المنظمة الفندقية على الأسواق المتعددة، من ثم توضح لهم كـل ما يجري في هذه الأسواق، وبالتالي فلها حضور ومشاركة إيجابيـة، فـي تحديد الكميات المطلوبة لكل وحدات المنظمة.

ويرتبط تحديد المناسبة بطبيعة الأداء في المنظمة الفندقيـة، فهنـاك نشاطات أدائية مستمرة، وهناك نشاطات أدائية ترتبط بتنفيذ طلبات خاصـة، وفيما يلي نوفر لمحة عن ذلك.

1- الأصناف ذات الاحتياج المستمر:

تحدد الكميات المناسبة للمـواد والـسلع والمـستلزمات المطلوبـة للاستخدام المستمرة في المنظمة عن طريق التجربـة الماضـية ونتائجهـا،

وأيضًا المبيعات المستقبلة وخطط وبرامج الأداء الموضوعة والمحددة سلفًا، ويسترشد في ذلك بدراسة اتجاهات السوق، والتعديلات الممكن إدخالها على برامج الأداء في المنظمة تحسبًا للتقلبات الأدائية، أو برامج التوسع وما إلـــى ذلك.

فعلى سبيل المثال عادة ما يقوم الشيف التنفيذي بإعداد قوائم الطعـــام لمدة ثلاثة أسابيع مقدمًا. وعليه، تستجيب وحدة الشراء لتنفيذ الطلبات التـــي تحتاجها هذه القوائم من المواد الغذائية والتي تشتري سواء ليوم واحد أو لعدة أيام، أو التي تشترى للتخزين لحوالي شهر مع أخذ كافة العوامل المرتبطـــة بذلك في الحسبان، مثل حالة السوق، وحالة الأصناف من حيـــث أعمارهـــا الأدائية، وما يسري على المواد الغذائية ينطبق تمامًا على المشروبات.

وبالنسبة للمستلزمات الأدائية مثل الصابون والمطبوعات وغيرهـــا، يتحدد كمياتها وفقًا لنسبة الأشغال الفندقية المتوقعة، ولما كانت هذه الأصناف ذات قابلية للتخزين لمدة أطول، فيمكن الشراء منها بكميات أكبر نسبيًا مـــن كميات المواد الغذائية، ولكن مع أخذ كافة العوامل الاقتصادية في الحسبان.

2ـ أصناف الطلبات الخاصة :

تحدد الوحدات الفندقية الأصناف التي تحتاجها على ضوء الطلبـــات الخاصة التي يعهد بها إليها، أو الأعمال التي تكلف بها، وتحديـــد الكميـــات المناسبة في هذه الحالة لا يبنى على أساس التوقعات المستقبلية، ولكن علـــى أساس الطلبات المؤكدة المطلوبة، ولكن لابد من تبليغ وحدة الـــشراء بهـــذه الطلبات قبل وقت كاف حتى تجد فسحة من الوقت لتوفيرها بكامل المقومات الفنية الأدائية الشرائية.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد يطلب إعداد وجبات خاصة تحتوي على طيور مثلاً (دجاج – أوز – بط)، فيتم شراء هذه الطيور في اليوم السابق للطهي مباشرة، كما أن مدير المآدب أو الحفلات بعد أن يتم تعاقده مع العملاء، يتصل بوحدة المشتريات ويبلغها ما يحتاجه من أصناف وكمياتها .. وعلى هذا المنوال يتم شراء الأصناف اللازمة للطلبات الخاصة، مع الأخذ في الاعتبار الاتصال بالمخازن وبكل الوحدات ذات العلاقة بهذه الطلبات الخاصة في المنظمة الفندقية.

تحديد الكمية المناسبة – كيف؟

تعد الوحدات الأدائية في المنظمة الفندقية خطط وجداول الأداء مقدمًا لفترة أدائية كاملة قد تكون سنة كاملة، أو نصف سنة، أو ثلاثة شهور، أو أقل وفقًا لطبيعة الأداء، ويتم إعادة النظر في هذا التخطيط على فترات يتم تحديدها فإذا كان التحديد لمدة سنة يتم النظر بعد شهرين أو ثلاثة لتلافي أي قصور في هذا التخطيط.

وطبقًا لهذا المخطط الأدائي تحدد الكميات اللازمة لجميع الأصناف المطلوبة شراؤها (الأغذية – المشروبات – المستلزمات – التجهيزات والمعدات – الوقود والزيوت) للفترة الإنتاجية المقبلة، مع اشتراك وحدة المشتريات في ذلك الإعداد، ثم تكليفها بالتنفيذ الشرائي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحديد احتياجات المنظمة الفندقية على النحو سابق الإشارة إليه، لا يعني بالضرورة الشراء دفعة واحدة قبل بدء الأداء الفندقي، إذ قد يمكن مواجهة ذلك بإبرام عقد مع المورد المناسب لتوريد هذه الكميات على مدار السنة بما يتناسب مع البرنامج الزمني للأداء أي بما يكفل توريد الكميات اللازمة على مرات بحيث يمكن مواجهة الاحتياجات الفعلية دون تأخير أو تعطيل أو توقف، وقد تلجأ وحدة المشتريات

إلى السوق مباشرة لتوفير الاحتياجات، عمومًا هناك متغيرات موقفية حاكمة في ذلك.

ويدرك المتتبع للعرض السابق أنه ينطبق – بلا ريب – على الطبيعة الإنتاجية المستمرة. وأما الأصناف التي تحتاج إليها المنظمة الفندقية في الطلبات الخاصة فالأمر مختلف، حيث يتم الشراء لهذه الأصناف بما يكفيها فقط.

على أنه يمكن الاستفادة من تماثل الأصناف الخاصة التي تحتاج إليها أكثر من وحدة من وحدات الفندق، أو التي يتوقع الاحتياج إليها بنسبة يقين كبيرة، فيكون من المفيد تجميع طلبات السلع والمواد المتماثلة لمراعاة شراء الكمية اللازمة منها مرة واحدة، وقد يكون من المفيد – في بعض الأحيان – شراء كميات من المواد والسلع المعتاد استخدامها في أي طلب خاص لمواجهة الاستخدامات المستقبلة.

وقد يتكرر استخدام بعض المواد والسلع والتجهيزات في أكثر من عملية من العمليات الخاصة، ويبرز ذلك بوضوح في حالة وجود بعض الشخصيات الهامة في الفندق (V.I.P)، وما تحتاج إليه من أدوات خدمة مميزة، وها هنا يتم المفاضلة بين الشراء أو التأجير كمتغيرات متوقفية لتحديد الكميات المناسبة للشراء.

الكميات المناسبة – المحددات :

يرتبط تحديد الكمية المناسبة لأداء النشاطات الفندقية المختلفة، بمجموعة من المحددات، منها المرتبط بسياسات المنظمة، ومنها المتعلق بالصنف المشترى، وأخيرًا ما يلتصق بالإمكانات المالية للمنظمة الفندقية.

تضع المنظمة الفندقية خطوطا عريضة تعمل من خلالها – سياسات – حتى يتم التوريد في فترات مسبقة على بدء البرامج الأدائية، حتى يبدأ الإنتاج وفقًا لتوقيتات جداوله، ويستمر بدون تأخير أو توقف. وعليه، فهناك مجموعة من السياسات معدة سلفًا تغطي كافة نواحي الأداء، ومنها سياسات الشراء، كما سلف شرحها في الفصل السابق.

وتلعب طبيعة الصنف وخصائصها دورًا هامًا في تحديد الكمية المناسبة مثل مكونات الصنف الطبيعة (حجم – وزن – درجة صلابة – قابلية للكسر ... إلخ)، والتركيب الكيميائي للصنف (القابلية للتلف – للاشتعال)، واقتصاديات الصنف (ظروف العرض والطلب)، والبدائل المتاحة للصنف في السوق، ومعدلات استخدام الصنف (مستمر – خاص).

وتوفر الإمكانات المالية للمنظمة الفندقية موازنة شرائية، يجب أن يتم الشراء في حدودها، والخروج عن هذه الموازنة معناه التوقف عن استكمال شراء باقي الاحتياجات مما يؤثر تأثيرًا سيئًا على خطط الأداء في المنظمة الفندقية ويهدد ربحيتها، ويؤدي إلى حدوث ارتباكات مالية فيها.

الجودة المناسبة

من المنطقي أن تبدأ الوظيفة الشرائية الفندقية بتحديد ما الذي يتعين شراؤه؟ وما هي المواصفات التي يجب توافرها في الأصناف حتى يمكن أن تفي بالأغراض المطلوبة استعمالها فيها، وفقًا للأسلوب العلمي للإدارة، لا يكفي أن يتم شراء أي أصناف بحيث تؤدي الغرض بأي طريقة، بل يتعين شراء الأصناف المطلوبة بمستوى الجودة المناسبة حتى يتيح استخدامها أقصى درجة ممكنة من الكفاية.

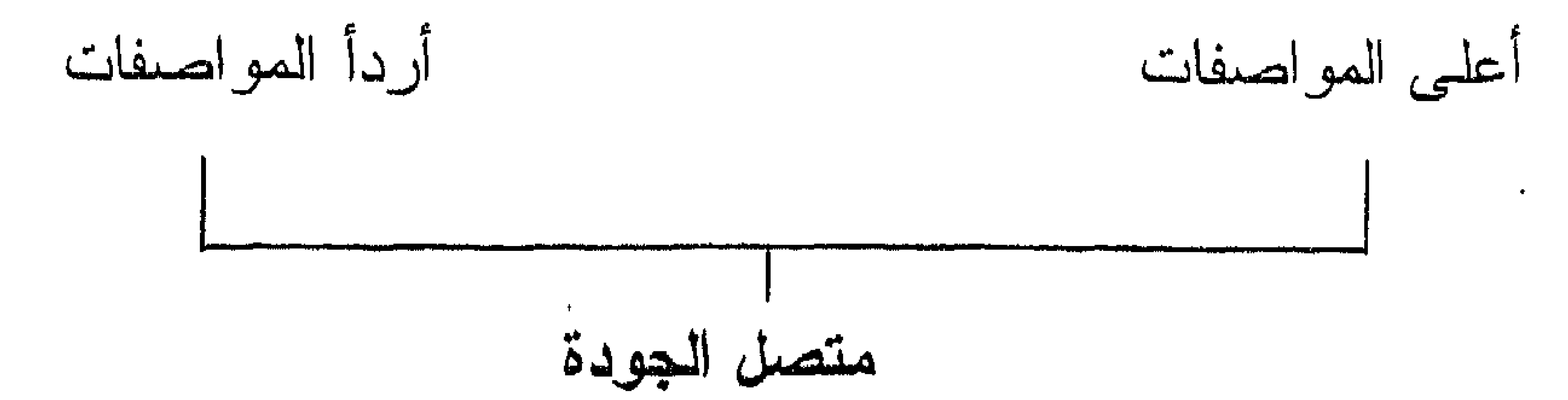
الجودة المناسبة – الماهية :

يفضي المعجم الوجيز في مادة (جاد) إلى الكثرة والتأنق والأفضل، وإلى عكس الرديء، وهذا أيضًا ما يفهم عندما تأتي كلمة الجودة وحدها فهي تصل بنا إلى الأفضل والأحسن .. إلى المطلق، ولكنها ها هنا يلتصق بها كلمة أخرى، ألا وهي المناسبة. وعليه، ماهية الجودة المناسبة تلك؟

وليست الجودة المناسبة هي دائمًا أحسن المواصفات المتاحة في السوق، وإنما قد تكون الجودة المناسبة هي أداء المواصفات التي يتسم بها صنف معين، فها هي صناعة الصابون تستخدم أردأ أنواع الزيوت، وهو ما يسمى "بالموسلاج" – على أساس أنه يحمل المواصفات المطلوبة – لإنتاج صنف صابون الغسيل رخيص الثمن، "والموسلاج" ينتج بعد عصر بذرة القطن حتى رقم (3). والتساؤل الذي يدور هل من الممكن إنتاج صابون الغسيل بواسطة الزيت رقم (1)؟ ستكون الإجابة قطعًا بنعم، ولكن بالنظر إلى تسعيره بعد إنتاجه، ستكون هناك مشكلة كبيرة حيث أنه لن يباع لارتفاع سعره.

وتأسيسًا على ذلك، فالمنظمة لا تسعى إلى الجودة فقط، ولكنها تبحث وتنقب عن **الجودة المناسبة**. ويعرف قاموس "ويبستر" **الجودة المناسبة**، بأنها القدرة على أداء غرض معين. أو هي "توافر خصائص معينة في التركيب أو التكوين لصنف معين، بحيث تتناسب مع المقاييس الموضوعة من قبل المنظمة المستخدمة للصنف، أو هي مدى ملاءمة الصنف للقيام بالوظيفة التي اشترى من أجلها".

ويدرك المتتبع أن للجودة المناسبة مستوى، وهذا المستوى يمكن تحديده داخل متصل الجودة الذي يحده طرفان الأعلى والأردأ، ومنطقي ها هنا أنه يمكن أن تكون الجودة المناسب هي الأعلى أو هي الأردأ أو ما بينهما.



وجهة نظر المشترى في الجودة المناسبة :

يحدد المشترى مستوى للجودة لا يحيد عنه، وهو بالنسبة له المستوى الذي تتوافر عنده خواص معينة في الصنف تتسق وأداء الغرض المحدد. وأمام المشترى طرفي الجودة : أعلى مستوى، وأقل مستوى، وبينهما العديد من الدرجات – كما سلف – وعادة يبدأ المشترى بتحديد أقل مستوى يمكن أن يقبله، ولا يقبل أقل منه مهما كان السبب لأنه لن يفي بالغرض، كما أن المشترى يدخل في حسبانه السعر والكمية ومكان التوريد وزمن التوريد، كما يأخذ المشترى في اعتباره تكاليف النقل والتخزين، وأيضًا العمليات الصناعية الإضافية في حالة ما إذا كانت الاحتياجات سيتم إدخال عمليات صناعية عليها وما سيترتب على ذلك من نفقات، ويراعى أيضًا نسبة الفقد والتالف من الصنف أثناء عمليات الصنع.

مسئولية تحديد مستوى الجودة :

أن انفراد وحدة بعينها في المنظمة الفندقية لتحديد مستوى الجودة المناسبة، غير مستحب، لأن ذلك يؤدي إلى خسارة المنظمة الفندقية لخبرة ودراية وكفاءة العاملين في وحدة المشتريات، وفي وحدات ضبط الجودة.وعليه، يفضل أن يكون تحديد مستوى الجودة المقبول هو ثمرة لجهود الوحدات الطالبة والمستخدمة للمواد، ووحدات التصميم، ووحدات الضبط والرقابة، ووحدة المشتريات.

ولوحدة المشتريات في المنظمة الفندقية الدور الأهم نظرًا لأنها على اتصال دائم بالسوق وبالموردين، ومن ثم فهذه الوحدة تعرف مستويات الجودة المتاحة، وأسعارها، واحتمالات ما يستجد من هذه الأصناف، وما يتوفر لها من مواصفات جديدة، تحقق أغراضا جديدة، وكثيرًا ما يسمح للمورد بإبداء رأيه في هذا الصدد بسبب التفاعل معه، وتكرار هذا التفاعل.

وإذا تم التعاون الوثيق بين الوحدات السابقة في المنظمة الفندقية وبين وحدة المشتريات، فإن الثمار المطلوبة ستتحقق وسيظهر ثمارها في المنتجات التي تقدم لنزلاء المنظمة الفندقية.

مواصفات تحديد الجودة :

تختلف المواصفات التي تتخذ أساسًا لتحديد الجودة المناسبة باختلاف المواد المشتراة، ونفسر فيما يلي بعضًا منها :

1- مشتريات التجهيزات والمعدات :

يؤخذ في الحسبان عند شرائها عناصر المواصفات التالية :

1/1 – قوة الاحتمال.

2/1 – القدرة الأدائية.

3/1 – الوفر في الوقت والجهد.

4/1 – المنفعة الاقتصادية (تكاليف – تشغيل – صيانة).

2- مشتريات الأغذية والمستلزمات الأخرى :

يعتمد عند شراء هذه الأصناف على العوامل التالية :

1/2 – مدى المنفعة المنتظر الحصول عليها.

2/2 – مدى كفاية الأداء المتوقع.

3/2 – سهولة الاستعمال.

4/2 – الوفر المتحقق (المنفعة الاقتصادية).

5/2 – القابلية للاندماج مع مواد أخرى.

6/2 – الخواص المظهرية (اللون – الرائحة – العبوة).

وما يجب أن يؤخذ في الاعتبار، أن تلك المواصفات السابق ذكرها ليست جامعة مانعة – بلغة المناطقة – وإنما هناك مواصفات أخرى ستفرز بفعل متغيرات موقفية مؤثرة، ستظهر من ناحية التسويق، أي من خلال معرفة احتياجات ورغبات النزلاء المرتقبين والحاليين.

طرق توصيف الجودة المناسبة

يقصد بتوصيف الجودة المناسبة، الوصف الواضح والمحدد للخصائص المطلوبة في الصنف، باللغة التي يمكن التفاهم بها مع الموردين. ويمكن تحديد مستوى الجودة من خلال التوصيف بعدة طرق، نوضحها فيما يلي:

1. التوصيف بالماركة التجارية

يميز المنتجون سلعهم بأداة تمييز (اسم/ علامة) والتي تسمى بالماركة التجارية عندما تحمى قانونيًا، وتتضمن هذه الماركة تعهدا من المنتج بتوافر خصائص معينة – مستوى جودة – تحقق كفاية أدائية معينة، ودائمًا ما يحاول المنتج / المورد المحافظة على سمعته وشهرته، بالمحافظة على مستوى الجودة في المنتجات.

وفي حالة وجود الماركة التجارية تستغني المنظمة الفندقية عن فعاليات التوصيف، وتطلب الأصناف بالماركة المميزة لها.

ويمكن شراء الكثير من الأصناف في المنظمة الفندقية من خلال الأداة المميزة لها مثل بعض أنواع الأغذية، والكثير من المستلزمات الأخرى وحتى يتم اختيار الصنف المميز، يرسل الموردون عينات من هذه الأصناف لاختبارها والتأكد منها، ومن ثم اختيار أنسبها.

2ـ التوصيف بالمواصفات

تحدد الجودة المناسبة وفق هذه الطريقة من خلال الوصف الواضح للخصائص الواجب توافرها بواسطة القوائم الشارحة لهذه المواصفات، وتستخدم المنظمات الفندقية هذه الطريقة عند شرائها للأصناف الطازجة مثل اللحوم والأسماك.

3ـ التوصيف بالخواص الكيميائية أو الطبيعية

1/3ـ الخواص الكيميائية

التعرف على مكونات الصنف الأولية عن طريق تحليل مكونات الصنف للتأكد من صلاحيته لأداء تعرض معين، مثل التحليل الكيميائي للمنظفات الصناعية التي تستخدمها المنظمة الفندقية في المغسلة – الذي يبين فائدتها ومدى الأمان من استخدامها في غسيل أنواع مختلفة من المنسوجات دون أن تتأثر ألوانها أو تتفاعل مع صبغاتها.

2/3ـ الخواص الطبيعية

التعرف على الصفات التي تتوفر في صنف معين مثل قوة الشد والتحمل، وكذلك تأثير الضوء أو الحرارة. فمثلاً عندما تشتري المنظمة الفندقية ألواح الفورمايكا لتغطية الموائد، يمكن إجراء اختبار قابليتها للحرق أو الخدش وما إلى ذلك.

4. التوصيف بالرتب

اصطلح على استعمال رتب معينة للمواد والسلع تعبر عن توافر مواصفات محددة لكل رتبة، ومثال ذلك بذرة القطن حيث تستلزم اشتراطات إنتاجية توفر مواصفات معينة في كل رتبة، ويقسم الزيت على أساس هذه المواصفات إلى زيت رقم1، وزيت رقم2، وزيت رقم3. وعلى هذا تقوم المنظمة الفندقية بتحديد رتبة الزيت المطلوبة.

كما تتبع هذه الطريقة بالنسبة للقطن، وبالنسبة للكثير من الغلات حيث يتم التعامل فيها من خلال البورصات المتخصصة وفقًا للرتب المحددة عالميًا.

5. التوصيف بالعينة

العينة هي جزء من الصنف يطلبه المشترى من المورد، وتستخدم هذه الطريقة مع الأصناف التي لا يمكن توصيفها بسهولة مثل البويات التي تكون فيها الألوان عاملاً استراتيجيًا.

ويمكن استخدام هذه الطريقة مع كافة الطرق في توصيف الجودة، حتى يتأكد المشترى من توافر الصفات المطلوبة في الصنف.

مصادر الحصول على مواصفات الجودة

تتعدد المصادر التي يمكن أن نحصل من خلالها على مواصفات الجودة، ويمكن عرضها كما يلي :

1- المعايير الذاتية التي يضعها المشترى لنفسه.

2- المعايير التي تضعها هيئات خاصة مثل اتحادات المستهلكين أو هيئات معينة تضع المعايير لأعضائها.

3- التوحيد القياسي وهو عبارة عن مواصفات قياسية لجميع ما تعتمد عليه الصناعات من خامات ومنتجات وأجهزة وآلات، ويتم وضع هذه المواصفات القياسية من خلال منظمات محلية أو عالمية.

1/3 – هيئة المكاييل والمقاييس والمعايرة

نشأت هذه الهيئة المصرية سنة 1975 للتوحيد القياسي، وهي هيئة حكومية، وينص القانون على أن المواصفات التي تضعها هذه الهيئة يقاس على أساسها كل منتج.

2/3ـ المنظمات العالمية

توضع المواصفات، بواسطة منظمات عالمية الطابع مثل منظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة، وغيرها من المنظمات المتخصصة في وضع المواصفات القياسية. ويساعد ذلك على توفر مواصفات جودة عالمية تسمح بتحقيق إدارة الجودة الكلية أو الجودة الشاملة، ويتيح حرية التجارية بين الدول وفق اشتراطات منظمة التجارة العالمية التي قامت على اتفاقية الجات، ومثل منظمة "الأيزو".

السعر المناسب :

أن قرارات وحدة الشراء في المنظمة الفندقية، فيما يختص بأسعار الأصناف المشتراة، يعني التصرف في أجزاء كبيرة من أموال المنظمة. وعليه، ينطوي على هذه القرارات نجاح أو فشل العمليات الشرائية، مما ينسحب بالضرورة على مدى نجاح/ فشل المنظمة الفندقية ككل، لذلك يجب أن تأخذ قرارات تحديد الأسعار دراسات وأبحاث مستفيضة من أولئك القائمين على أمر الشراء، وبلا ريب مع وجود النظرة المنظومية، وليست النظرة الأحادية، بمعنى أن هناك عوامل كثيرة تتداخل في اختيار بدائل الأسعار مثل الكمية والجودة والوقت والمكان ومصدر التوريد.

تحديد السعر المناسب – كيف؟

تقوم وحدة المشتريات بالمنظمة الفندقية بعدة فعاليات تصل من خلالها إلى السعر المناسب، والذي تأمن من خلاله وصولها للأصناف بتكاليف اقتصادية تحقق أقصى إشباع، وتبرز مدى نجاحها بين بقية وحدات المنظمة الفندقية.

1. المعلومات السعرية

يحصل القائمون على الشراء في المنظمة الفندقية على المعلومات السعرية للأصناف المرتقب شرائها من خلال الكتالوجات والقوائم التي يرسلها الموردون، ومن خلال مندوبي الموردين، والنشرات التي تعلن عن أسعار الأصناف المتداولة في البورصات – الأسواق العالمية – وأيضًا عن طريق الاتصال المباشر بالموردين، وأخيرًا من خلال المناقصات التي تجريها المنظمة.

2. تحليل القيمة

يقصد بتحليل القيمة – الذي يجريه القائمون بالشراء في المنظمة الفندقية – بدراسة الصنف من حيث مدى توافر الاشتراطات المطلوبة فيه، وتنطوي هذه الدراسة على تحليل السعر، وتحليل الصنف، على النحو التالي:

1/2ـ تحليل السعر

يتم من خلال تقييم التكاليف التي يتحملها المنتج في سبيل إنتاج هذه الصنف، أي معرفة التكاليف الكلية، ومعرفة هامش الربح المضاف.

2/2 – تحليل الصنف

تحديد مستوى الجودة، وتبيان مدى تحقيقها للأداء المطلوب في المنظمة الفندقية، ومدى توفر الصنف، وإمكانية الحصول عليه بدون توقف أو أية مشاكل.

3/2 – **تقدير المنفعة**

تحديد المنافع والإشباعات العائدة على المنظمة الفندقية من جراء الحصول على الصنف. ومعرفة مدى اتساق المنفعة مع التكاليف التي تتحملها المنظمة.

3. المتغيرات السوقية

تتأثر أسعار الأصناف المتاحة في السوق، بمدى المتغيرات التي تنتاب هذه السوق، فمثلاً سعر الصنف في سوق احتكارية، غير سعر الصنف في سوق المنافسة بأنواعها. هذا فضلاً عن الصنف نفسه، هل يندرج تحت الأصناف الأساسية التي تجنح إلى عدم المرونة، أم الصنف ينطوي تحت الأصناف الكمالية ذات درجة المرونة العالية وما إلى ذلك.

4. إمكانية التوريد

يدور التساؤل هل السعر الأرخص هو السعر المناسب للصنف؟ فقد يقوم الموردون بتخفيض أسعارهم لفترة معينة، حتى لو أدى ذلك إلى تحقيق خسائر، وقد يعتبر ذلك تكتيكًا معينًا في سبيل تحقيق استراتيجية السيطرة على السوق والعملاء. وأيضًا هل يكون السعر الأرخص بمعزل عن توافر خدمات ضرورية مثل التعبئة والشحن والنقل وما إلى ذلك؟

وبإيجاز شديد، لابد من توافر كافة المتطلبات المنظمة عند المورد/ الموردين مثل الكميات، والجودة، والوقت المطلوب، والمكان المحدد، والتعبئة، والشحن، والنقل، وكل ما تطلبه المنظمة، ثم يكون السعر العامل المتمم لكل ذلك، لأن هناك من الموردين الذين يقدمون أرخص الأسعار، ولكنهم لا يملكون إمكانات التوريد المطلوبة للمنظمة الفندقية.

السعر المناسب – الماهية

يعتبر السعر المناسب لصنف ما من وجهة نظر المنظمة الفندقية، هو السعر التي يتمكن بمقتضاه القائمون على الشراء من الحصول علـــى هــذا الصنف بالكمية المناسبة، والجودة وفي الوقــت والمكــان المناســبين، دون إسراف أو إساءة استخدام أموال المنظمة، مع الأخذ في الاعتبــار تكــاليف الشراء، والنقل، والمناولة، والتخزين.

وعليه، فإن المقصود بتحقيق السعر الأنسب في الشراء هــو تــوفير الأصناف المطلوبة للمنظمة الفندقية بأقل تكلفة ممكنة، بحيث يترتب على ذلك تخفيض تكاليف الأداء الفندقية إلى أقصى حد ممكن، مــع عــدم الإخــلال بمستوى الجودة المطلوب، أو التسبب في زيادة تكاليف الأداء الأخرى.

السعر المناسب – شرط الدفع :

عندما يسعى مسئول الشراء في المنظمة الفندقية إلى تحديد الــسعر المناسب، فلابد له من التعرف على شروط الدفع، ومعرفة مدى آثارها على الشراء المطروح،، لأن اختيار شرط دون غيره قد ينأى بالسعر عما تريــده المنظمة، وقد يصبح السعر غير مناسب. ولذلك نوضح فيما يلي شروط الدفع التي تعارف عليها السوق.

1. **الدفع قبل التسليم :**

وطبقًا لهذا الشرط يتم دفع الثمن أو جزء منه قبل تسلم الأصــناف، وعادة ما يكون هذا الشرط في حالة الأصناف التي تصنع خصيصًا للمنظمة الفندقية، وطبقًا لمواصفاتها، وفي حالة المشتري الذي لا يثق فيه البائع، لعدم انتظامه في الدفع.

2- الدفع فورًا :

يعطي المشتري طبقًا لهذا الشرط مهلة للسداد قدرها ثلاثة أيام من استلام الأصناف المشتراة، لكن يتمكن من فحصها، وإذا لم يسدد في بحر هذه الأيام، استحقت على المشتري غرامة تأخير بالمعدل الذي يتم الاتفاق عليه.

3- الدفع نقدًا :

يشترط ها هنا دفع ثمن الأصناف خلال مدة تتراوح بين سبعة أيام وعشرة أيام من تاريخ استلام الأصناف، وعادة ما يمنح البائع للمنظمة الفندقية المشترية خصم تعجيل الدفع لتشجيعه على الدفع خلال مدة أقل.

4- الدفع عند التسليم

يتطلب هذا الشرط من المنظمة الفندقية المشترية أن تدفع ثمن الأصناف قبل تسلمها الأصناف.

5- الدفع بالأجل :

إذا زادت المهلة التي يتفق على دفع ثمن البضاعة بعد انتهائها على شهر أو أكثر، جرى العرف التجاري، على اشتراط أن يقبل المشتري كمبيالة أو سند أدنى أو أي وثيقة أو مستند يضمن من خلاله البائع مستحقاته.

وجدير بالذكر، أنه يمكن استخدام أكثر من شرط من شروط الدفع، في عملية الشراء الواحدة، فمثلاً من الممكن أن تشتري المنظمة الفندقية صنفًا معينًا وتدفع نصف القيمة نقدًا، ونصفها الآخر بالأجل.

السعر المناسب – أنواع الخصم

بلا ريب فإن الخصم الذي يمنحه البائع للمنظمة الفندقية المشترية، له أثره الواضح في اعتبار السعر مناسب من عدمه.

ويعبر عن الخصم بأنه تخفيض نسبة معينة من السعر المعلن، أي أنه لا يحدث تغيرًا في السعر المعلن، وتستخدم المنظمات البائعة وسيلة الخصم لتحقيق استجابات كمية أكبر من الوحدات المباعة، أو الدفع نقدًا، أو قيام بعض الوسطاء ببعض الخدمات التي كان من المفروض أن تقوم بها المنظمة الأم.

1- خصم الكمية

يمنح هذا الخصم للمنظمة الفندقية المشترية، عندما تصل مشترياتها إلى كمية تحددها المنظمة البائعة سواء في المرة الواحدة، أو على مرات متعددة، ويؤدي هذا الخصم إلى وصول السعر إلى ما ترغبه المنظمة الفندقية المشترية.

2- الخصم النقدي (خصم تعجيل الدفع)

يعطى هذا الخصم نظير قيام المنظمة الفندقية المشترية بدفع قيمة المشتريات خلال فترة زمنية محددة ومثال ذلك (2% 10 صافي 30 يومًا) أي دفع 98% من قيمة الفاتورة خلال 10 أيام من تاريخ الشراء أو 100% خلال 30 يومًا.

3- الخصم التجاري

يرتبط هذا الخصم بالوسطاء في السوق، ويحدد بنسبة معينة من السعر المعلن، ويختلف الخصم الممنوح من وسيط إلى وسيط آخر، وتعكس هذه الاختلافات في نسب الخصم، التباينات في الوظائف التي يقوم كل منهم.

السعر العادل – رؤية معاصرة

تكاد تتشابه المتغيرات الاقتصادية في دول العالم قاطبة، لذلك طغى على السطح الاقتصادي مصطلح "العولمة"، ومفاده أن اقتصاديات الدول تعمل

في ظل مجموعة من الفعاليات الموحدة، وخاصة السعي الحثيث نحو اقتصاديات السوق، والحرية الاقتصادية، ولذلك تنشط عمليات الخصخصة في كل أنحاء العالم.

ومن هنا فالسعر العادل – في ظل المتغيرات السابقة – هو السعر المناسب، وهذا السعر العادل هو الذي يحقق مصلحة المشترى، ومصلحة البائع، لأنه إذا كان المشتري صاحب الميزة النسبية الأقوى من البائع، قد يستطيع أن يجبر البائع على تحديد أسعار تغطي جزء من التكاليف، أو على الأقل يغطي تكاليفه دون تحقيق أية أرباح، وهذا معناه خروج هذا البائع من السوق بعد عدة عمليات حيث سيحقق خسائر لا محالة، ومن ثم يقل عدد البائعين، وبالتالي يتحول السوق إلى سوق احتكارية، وتدور الدائرة على المشتري، حيث يفرض البائع شروطه عليه، ومن ثم يحقق المشتري الخسائر.

وتأسيسًا على ما سبق، يتحرى القائم بالشراء في المنظمة الفندقية، كيفية الوصول إلى السعر العادل، ويتم ذلك من خلال عدة مواصفات، منها ضيق المسافة بين التكاليف الإجمالية وسعر البيع (أي هامش ربح معقول)، ووجود علاقة قوية بين السعر والظروف الاقتصادية وهل السوق سوق المشتري أو سوق البائع)، ووجود فعاليات نشطة للمنافسة بين الموردين، حتى يعمل كل مورد على تقديم أفضل ما عنده، ومدى توفر النواحي السيكولوجية للمشتري والتي من خلالها يشعر المشتري أنه حقق ما يريد بشروط جيدة.

الوقت المناسب

لا تقل أهمية مسئولية تحقيق الشراء في الوقت المناسب عن سائر المسئوليات الأخرى، فلا يكفي النجاح في تحقيق مستوى الكمية المناسبة

والجودة المناسبة، والسعر المناسب، فإن ذلك كله لا يعتبر نجاحًا مستكمل الجوانب، إذا لم يتم الحصول على الأصناف في الوقت المناسب.

ومفهوم الوقت المناسب هو الحصول على الأصناف في المواعيد التي تناسب احتياجات وحدات الأداء الفندقية.

ويرتبط بتوفير الأصناف في الوقت المناسب، عدة مشاكل، منها مشكلة ارتباط الوقت المناسب بالكمية، فعلى سبيل المثال من الممكن شراء كل الأصناف بالكميات القصوى، مما يعني عدم توقف الأداء في المنظمة الفندقية، ولكن ذلك يعني التضحية بما يسمى الكمية المناسبة، ومعنى ذلك أيضًا تجميد رأس مال المنظمة الفندقية في مخزون، ومعنى ذلك أيضًا زيادة تكاليف التخزين وزيادة احتمالات الفقد والتلف.

وهناك مشكلة الجودة المناسبة، وهل يمكن التضحية بها وقبول أصنافًا بمستوى أعلى أو أقل، طالما ستتحقق مسئولية توفير الأصناف في الوقت المناسب.

ولكن بالضرورة العمل من خلال النظرة المنظومية الشاملة، بمعنى البحث والتحري والحساب الدقيق لتوفير كافة الاحتياجات بالكمية المناسبة والجودة المناسبة، والسعر المناسب، وفي الوقت والمكان المناسبين، وعن مصدر التوريد المناسب، وبدون التضحية بأي عامل من عوامل الأداء الفني لوظيفة المشتريات، وها هنا تكمن صعوبة مسئولياتها.

المكان المناسب

من محددات الشراء الجيدة، الاتفاق على مكان تسليم الأصناف المشتراة، ولقد جرى العرف التجاري على أن يتحمل المشتري مصروفات نقل الأصناف إلى محله، ونجد في الحياة العملية أن من مصلحة المشتري،

أن يقوم عنه البائع بدفع مصروفات النقل والشحن. فعلى سبيل المثال لو اشترت منظمة فندقية في مدينة الإسكندرية أصنافًا من مدينة القاهرة، ومن مدينة المنصورة، فمن مصلحتها أن يقوم البائعون في هذه المدن بعمليات الشحن والنقل نيابة عنها. وعليه، سيقوم هؤلاء البائعون بمراعاة هذه المصروفات للأسعار المقدمة منهم.

وقد نمت قاعدة تجارية في الأسواق المحلية، مفادها أن من يتحمل مصروفات النقل الأكبر، يقع عليه عبء تحقيق تأمين وصول الأصناف سليمة تمامًا، ومن ثم تحمل مصروفات التأمين، والتلف، والسرقة، والعوارية، وما إلى ذلك.

وحتى تستقر هذه الأمور تمامًا، فلقد اتفق السوق على ما يسمى بشروط التسليم، والتي من خلالها تتحدد مسئولية كل من البائع والمشتري، وفقًا للقاعدة سابق التنويه إليها.

شروط التسليم المحلية

تتعدد أماكن استلام الأصناف (شروط التسليم)، ويدرس كلاً من البائع والمشتري الشرط المناسب وفقًا لإمكانات كل منها، ووفقًا للقوة النسبية التي يتمتع بها كلاً منهما على الأخر. وفيما يلي إيضاحًا لهذه الشروط.

1ـ التسليم محل البائع

تتسلم المنظمة الفندقية المشترية الأصناف داخل محل البائع، وتتحمل مصروفات اللف والحزم والشحن والنقل.

2ـ التسليم محطة البائع

تتسلم المنظمة الفندقية المشترية الأصناف في محطة البائع، وهي محطة السكك الحديدية، وإذا لم تكن هناك سكك حديدية بالمدينة، فيعتد

بمحطة النقل المتعارف عليها، وفي هذه الحالة يتحمل البائع مصروفات النقل حتى المحطة فقط، ثم يتحمل المشتري باقي المصروفات.

3- التسليم محل المشتري

تتسلم المنظمة الفندقية المشترية الأصناف التي تعاقدت عليها في مخازنها، ومعنى ذلك سوف يتحمل البائع مصروفات النقل، وكافة المصروفات الأخرى (التأمين، التلف، السرقة، العوارية).

4- التسليم محطة المشتري

تتسلم المنظمة الفندقية المشترية الأصناف التي تعاقدت عليها في محطة السكك الحديدية في البلد التي توجد فيه المنظمة الفندقية – أو محطة نقل الركاب إذا لم تكن هناك سكك حديدية – ويتحمل البائع في هذه الحالة كافة المصروفات حتى تصل الأصناف إلى المحطة، ثم بعد ذلك تتولى المنظمة الفندقية المشترية الإنفاق حتى تصل الأصناف إلى مخازنها.

شروط التسليم الدولية :

تتعدد شروط التسليم الدولية، ويجب على المنظمة الفندقية أن تكون على دراية بها، حيث أن هناك مشتريات خارجية، لابد منها، خاصة بعد سريان اتفاقيات التجارة العالمية، والتي تضبط الأداء فيها منظمة التجارة العالمية من عام 1995. وفيما يلي أهم شروط التسليم.

1- محل المصدر Exworks (EXW)

يتعهد المصدر (البائع) بتسليم الأصناف للمنظمة الفندقية المشترية، في منظمته، وتتولى المنظمة المشترية كافة مصروفات نقل الأصناف إلى مخازنها، أي أنها تتحمل الجانب الأعظم من المخاطر.

2. **تسليم الناقل**

يلتزم المصدر (البائع) بتسليم الأصناف التي قامت المنظمة الفندقية بشرائها في مخازن الناقل (سكة حديد – سطحي – جوي – بري)، وبعد ذلك تتحمل المنظمة الفندقية كافة المصروفات، وكافة الأخطار، حتى تصل الأصناف إلى مخازنها.

3. **التسليم على ظهر الناقلة (F.O.B) Free on Bord**

يسلم المصدر (البائع) الأصناف للمنظمة الفندقية المشترية على ظهر الناقلة (السفينة مثلاً)، ثم تبدأ مسئولية المشتري حتى تصل الأصناف إلى مخازنه.

4. **التسليم في ميناء الوصول (C&F) Cost and Freight**

يتعهد المصدر (البائع) بتسليم المنظمة الفندقية المشترية، للأصناف في ميناء الوصول. ولكن يتحمل المشتري مصروفات التأمين، بجانب كافة المصروفات بعد ذلك.

5- **التسليم في ميناء الوصول مع التأمين على الأصناف**

Cost Insurance and Freight (C.I.F)

يقوم المصدر (البائع) بتسليم المنظمة الفندقية، للأصناف في ميناء الوصول، مع تحمله مصروفات التأمين عليها ضد المخاطر العادية المتفق عليها.

6. **التسليم محل المشتري (D.D.P) Delivered Duty Paid**

يتحمل المصدر (البائع) كافة المصروفات والنفقات والرسوم من محله حتى يتم وضع الأصناف تحت تصرف المنظمة الفندقية المشترية، في المكان الذي حددته.

تعقيب :

يدرك المتتبع أن شرط التسليم محل المصدر **Exwork** يتحمل فيه المصدر أقل التزامات ممكنة، في حين أن المنظمة المشترية سوف تتحمل أقصى التزامات ممكنة، وبالعكس في حالة التسليم محل المشتري، فإن التزامات البائع ستكون كبيرة جدًا، وتقل جدًا التزامات المشتري.

كما يمكن للمصدر (البائع) والمشتري (المستورد) أن يتفقا على شرط للتسليم بين درجات المتصل السابق التعرف عليه، كما أن القوانين والأعراف الدولية لن تقف حجرة عثرة في سبيل اتفاقهما، ما دام ذلك في صالحهما. فعلى سبيل المثال إذا كان التسليم (**CIF**) ثم أضيفت كلمة **Landed** فمعنى ذلك أن الأصناف واصلة إلى الشاطئ، ومطروحة على الرصيف. وعليه، تكون نفقات التفريغ بما فيها أجرة النقل بالزوارق من وإلى السفينة وأجرة وضع الأصناف على الرصيف على عاتق البائع (المصدر).

مصدر التوريد المناسب

تعتمد المنظمات الفندقية على وحدة المشتريات في سرعة التلبية، بتوفير كافة الاحتياجات بالكميات التي تؤمن تدفق الأداء في كافة وحدات الفندق دونما توقف، وبالمواصفات التي تتسق ورغبات الضيوف، وبأسعار تدفع أرباح الفندق خطوات وخطوات للأمام، مع حصوله على مستوى تنافسي قوي في السوق الفندقية، وفي أوقات بعينها، وأماكن سابقة التحديد لما فيه صالح الفندق، ولن يتأتي كل ما سبق إلا من مصدر توريد بمواصفات خاصة – مصدر التوريد المناسب.

مصدر التوريد المناسب – من هو؟

تحتاج المنظمة إلى كميات من الأصناف التي تضمن عدم توقف الأداء فيها، فينبغي اختيار مصدر التوريد ذو الحالة المالية الممتازة التي

تسمح له بتوريد الكميات المطلوبة، ليس هذا فحسب، بل إمكانيـــة الاعتمـــاد عليه إذا أرادت المنظمة زيادة الكميات بسبب زيادة الطلب على منتجاتهـــا، وأيضًا إمكانية موافقته على تقليل الكميات إذا انتاب المنظمة الفندقية انخفاض في الطلب لظروف بيئية مجافية مثل حالات الحروب والإرهاب ومـــا إلـــى ذلك.

وتستهدف المنظمة الفندقية المورد **التقدمي** الذي يسعى إلى المستقبل ولا يتحوصل وينكمش في ماضيه وحاضره، المورد الـــسباق إلـــى إجـــراء الأبحاث والتجارب واكتشاف كل جديد، والمتطلع إلى مواصفات جودة تتسق مع الرغبات الحاضرة والمستقبلية، فمثلاً المورد الذي يسعى للحصول علـــى شهادة (الأيزو 9002) للجودة الشاملة، وغيرها من الشهادات التي تمنح من المؤسسات العالمية، بما يعني أنه تواق لما هو أفضل من ناحية الجودة.

وتتطلع المنظمة الفندقية إلى المورد **الأمين والعادل** معًا عند تحديـــد السعر للمنتجات التي تشتريها المنظمة، بمعنى أنه لا ينظر إلى مصلحته فقط، بل ينظر إلى مصلحة عملائه، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تحديـــد الـــسعر العادل.

وتنظر المنظمة الفندقية راضية إلى المورد صاحب الإنتاجية الكافية، التي تتيح له أن يورد في الأوقات التي تحددها المنظمة الفندقيـــة – الوقـــت المناسب – والذي لا يمانع في شروط التسليم التي تحددها المنظمة الفندقية – المكان المناسب.

وتأسيسًا على ما سبق فالمورد المناسب، هو المـــورد الأمـــين فـــي تعاملاته كافة، والذي يضمن للمنظمة الفندقية عدم توقف الأداء – وتحقيـــق مركز تنافسي جيد، تلبية كافة احتياجات النزلاء بالمستوى المأمول.

مصدر التوريد المناسب – مصادر المعلومات

تتوفر العديد من المصادر التي يمكن الحصول منها على معلومات كافية عن الموردين المحتملين، للمساعدة في تكوين الرؤية المطلوبة، لتحديد مصدر التوريد المناسب، ونستعرض فيما يلي:

1. كتالوجات الموردين

كتيبات تصدرها المنظمات الموردة، لتعطي فكرة عن المواد والخامات والمستلزمات التي تعمل فيها، وأسعارها، ومواعيد توريدها، وشروطها. وعلى المنظمة الفندقية المشترية فهرسة هذه الكتالوجات للرجوع إليها عند الحاجة.

2. الدليل التجاري

يصدر عن هيئات متخصصة، ويتضمن معلومات عن أصناف معينة أو نشاطات الموردين في مجالات معينة، ويصلح الدليل التجاري لإعداد قوائم أولية عن الموردين نظرًا لافتقادها للكثير من المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة الفندقية.

3. الصحافة الاقتصادية

صحف أو مجلات تنشرها هيئات متخصصة وتحتوي على معلومات عن الصناعات المختلفة لبعض المنظمات، ومثالها في مصر مجلة الغرفة التجارية، ونشرات اتحاد الصناعات وغيرها، وينبغي على المنظمة الفندقية أن تحفظها وتستخلص منها ما يخصها.

4. المعارض

المعرض هو المكان الذي يتم فيه عرض المنتجات، وقد تكون هذه المعارض محلية أو أجنبية، وتتعرف المنظمة الفندقية – من خلالها – على الموردين – العارضين – وعلى الأصناف المعروضة.

5- مندوبو البيع

أن الزيارات التي يقوم بها من يمثلون الموردين تعتبر مصدرًا هامًا للمعلومات الخاصة بالأصناف التي يتعاملون فيها، ومعلومات عن الأسعار وشروط الدفع وشروط التسليم.

6- المعلومات التاريخية

كل ما تحتفظ به وحدة المشتريات في المنظمة الفندقية من كتالوجات وأدلة وسوابق النشاطات الشرائية.

7- الملحقون التجاريون

تلحق كل دولة بسفارتها في الخارج ملحق تجاري ويزود بالكثير من المعلومات عن نشاطات دولية من الناحية الاقتصادية، فإذا رغبت المنظمة الفندقية في شراء ما تحتاجه من دولة فعليها بالملحقين التجاريين في السفارات المختلفة.

8- مصادر أخرى

يمكن للمنظمة الفندقية الحصول على المعلومات عن الموردين بأية طريقة أخرى مثل الاستفادة من المنظمات المماثلة، أو من الغرف التجارية أو اتحادات التجار.

مصادر التوريد المناسب – تنمية العلاقات

يعبر عن التنمية كمصطلح بأنها التغير المقصود الذي نصل من خلاله إلى الهدف في فترة زمنية أقل. وأما العلاقات فهي الصلات التفاعلية الناشطة بين طرفين أو أكثر.

وعليه، فالمقصود هو تكوين صلات ثقة وفهم متبادل، في زمن قياسي بين المنظمة الفندقية والموردين المناسبين المتعامل معهم، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال :

1- الوضوح الكامل المبني على الصدق والصراحة في التعامل بين الطرفين.

2- الثقة المتبادلة وتوفير الأمان لمصالح الطرفين.

3- خلق اتصالات وتعاون مستمرين بين الطرفين.

4- التحسين المستمر في ظروف الشراء لصالح الطرفين.

5- الفهم المتبادل للمشاكل المتعلقة باستعمال الأصناف من خلال لغة مشتركة.

تطبيقات

التطبيق الأول :

وضح المقصود بالمصطلحات التالية :

(1) الكمية المناسبة.

(2) الجودة المناسبة.

(3) السعر المناسب.

(4) الوقت المناسب.

(5) المكان المناسب.

***

التطبيق الثاني :

قارن بين كل اثنين :

(1) الأصناف ذات الاحتياج المستمر وأصناف الطلبات الخاصة.

(2) التوصيف بالماركة التجارية والتوصيف بالعينة.

(3) المعلومات السعرية وتحليل القيمة.

(4) خصم الكمية وخصم تعجيل الدفع.

(5) التسليم محل البائع والتسليم محل المشتري.

(6) التسليم (فوب) والتسليم (سيف).

(7) الدليل التجاري والمعارض.

***

التطبيق الثالث :

تعمل وحدة المشتريات في المنظمة الفندقية على تـــوفير احتياجــات المنظمة الفندقية بطريقة مناسبة. اشرح.

التطبيق الرابع

اكتب مقالاً مفسرًا وبالتفصيل موضحًا من خلاله للمنظمـــة الفندقيـــة كيف تصل إلى بغيتها، فيما يتعلق بالأداء الشرائي الفني.

الفصل الرابع

طرق الشراء وإجراءاته

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

(1) التعرف على طرق الشراء الشائعة.

(المناقصة – الممارسة – الشراء المباشر)

(2) التعرف على إجراءات الشراء الداخلية.

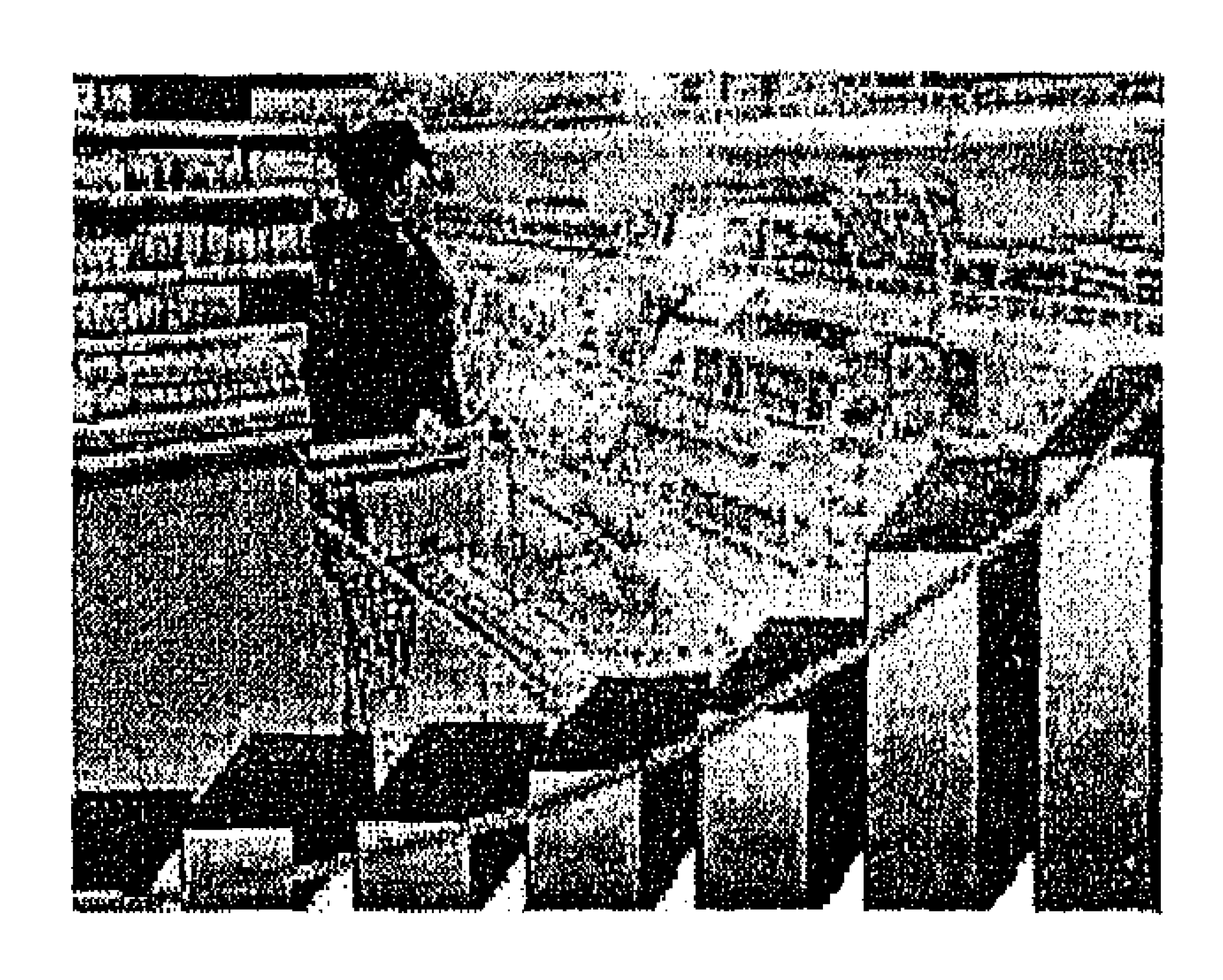
(3) التعرف على إجراءات الشراء الخارجية.

كما يستهدف هذا الفصل إكساب المهارات التالية:

(1) اختيار طريقة الشراء المناسبة للعملية الشرائية.

(2) تحرير مستندات ووثائق الشراء.

(3) إتمام عمليات متابعة الشراء.



الفصل الرابع

طرق الشراء وإجراءاته

حتى تحقق وحدات الشراء في المنظمات الفندقية أهدافها، لابد من إيجاد مسارات معبدة ومحددة في اتجاه الهدف. وعليه، هناك طرق متعددة للشراء تستخدمها الوحدات الشرائية بأسلوبها المميز، وهناك أيضًا مجموعة من الخطوات التي توفر المسار الموصل إلى الأهداف الشرائية، وتتضح عبر طرق الشراء بصفة عامة، وإجراءات الشراء.

طرق الشراء

يكاد يتفق المعنيون بالنشاطات الشرائية على وجود ثلاث طرق للشراء وهي المناقصة، والممارسة، والشراء المباشر، وفيما يلي تفصيلاً لكل منهما :

أولاً : المناقصة :

1. المناقصة – التعريف

هي سلسلة الإجراءات التي يتم بمقتضاها اختيار أنسب العروض المقدمة من الموردين، والتي تحقق الكمية المناسبة والجودة المناسبة والسعر المناسب، والوقت المناسب، والمكان المناسب.

وقد تكون المناقصة عامة بمعنى السماح للموردين في داخل مصر وخارجها بالاشتراك فيها، وقد تكون المناقصة محدودة، أي يقتصر الاشتراك فيها على أفراد وهيئات وبيوتات تقررها المنظمة الفندقية المشترية.

وتقوم المناقصة على مبدأين هامين وهما :

1/1 – المبدأ الأول – المساواة

يقضي هذا المبدأ، أن تعامل المنظمة الفندقية المشترية كافة الموردين بطريقة موحدة من حيث السماح لهم بالمعلومات المطلوبة، وإعطائهم الأوقات

والأزمنة التي تسمح لهم بدراسة موضوعات الشراء، بدون تحيز لأي مورد منهم، كما توفر لهم إمكانيات البت والبحث في عروضهم، وعدم استبعاد أي منها بدون إبداء الأسباب، أو بقرارات تعسفية.

2/1 – المبدأ الثاني ـ المنافسة

بعد تحقيق المبدأ الأول، تود المنظمة الفندقية المشترية، أن تصل إلى أفضل العطاءات بالنسبة لها، وبما يحقق لها المركز التنافسي المناسب. وعليه، لابد من توفير المنافسة بين المتقدمين.

وتعمل المنافسة كقوة ضاغطة تفرض مطالبها وشروطها على المتنافسين ليقدم كل منهم أفضل ما عنده، ومن ثم عندما يكون موضوع شراء المنظمة الفندقية هو الحافز بالنسبة للموردين في السوق، سيحاول كل منهم أن يفوز به، وبالتالي فالمنظمة الفندقية المشترية هي الفائزة.

2ـ المناقصة – الخطوات

تمر المناقصة بمجموعة من الخطوات حتى تصل إلى نهايتها، وهذه الخطوات هي :

1/2 – وضع المواصفات

تشكل لجنة لوضع المواصفات التفصيلية للأصناف المطلوب شراؤها، ويجب أن تراعي اللجنة عدم ذكر أوصاف تنطبق على علامة تجارية بعينها، حتى تستطيع المنظمة المشترية أن تحقق أقصى استفادة ممكنة من الأصناف المتاحة في السوق، وتدون محاضر هذه اللجنة في سجل، ثم تضعها فيما يسمى بكراسة الشروط والمواصفات والتي يتحصل عليها الموردون لإعداد عروضهم.

2/2 – الإعـلان

يتم الإعلان عن المواصفات السابق إعدادها في وسائط النشر التـــي تختارها المنظمة الفندقية، وبعدد من المرات المناسبة، وإذا كانت المناقــصة عامة وتنشر في الخارج، تستخدم وسائط أجنبية للنشر، ويمكن الاستفادة من الملحقين التجاريين في الخارج في هذا الصدد.

3/2 – فتح المظاريف

تتلقى المنظمة الفندقية عطاءات الموردين سواء بالبريــد أو اليــد – وفق ما تحدده.– وتشكل لجنة تلقي هذه المظاريف، وتقوم بفتحها في الميعاد المحدد بكراسة الشروط والمواصفات. وتقوم هذه اللجنة بفحص العطـــاءات كميًا، والتأكد من وجود التأمين الابتدائي الذي يــوفر الجديــة فـــي التقــدم للمناقصة.

4/2ـ البت في العطاءات

تقوم اللجنة المشكلة للبت في العطاءات، بالتأكد من كل عطاء مـــن الناحية الفنية (انظر الأداء الشرائي الفني)، ولهذه اللجنة أن تستعين بمن تراه من الفنيين للتعامل مع النواحي الفنية أو فحص العينات التي تكون مصاحبة للعطاءات، وتقوم هذه اللجنة برفع توصياتها إلى صـــاحب الــصلاحية فـــي المنظمة الفندقية.

5/2 – التعاقد

بعد اعتماد توصيات لجنة البت، تقوم وحدة المــشتريات بالمنظمــة الفندقية بإبلاغ المورد الذي قبل عرضه، للحضور لإتمام التعاقــد، وتنفيــذ العقد، مع ضرورة إحضار التأمين النهائي، والذي يضمن استمرارية التنفيذ.

6/2 – تنفيذ التعاقد

يلتزم المورد الذي رست عليه المناقصة بتنفيذ العقد وتسليم الأصناف المتعاقد عليها في المواعيد المحددة، وأن تكون مطابقة لأمر التوريد، وهناك احتمالين.

1/6/2 – أن تكون الأصناف مطابقة، ومن ثم تقبل في المخازن (انظر فصل التسليم).

2/6/2 – أن تكون هناك ملاحظات على الأصناف، ومن ثم يخطر المورد لتلافي ذلك ويمكن اتباع ما يلي :

- إعطاء مهلة إضافية للتوريد مع توقيع غرامة على المورد.
- شراء الأصناف على حساب المورد، وتحميله بكل النفقات.
- إنهاء التعاقد، ومصادرة التأمين، ومطالبة المورد بالتعويض.

ثانيًا : الممارسة

1ـ الممارسة – التعريف

عبارة عن مزاولة النشاط الشرائي والاتصال بالمتنافسين (الموردين) الذين يتعاملون في الأصناف التي ترغب المنظمة الفندقية في تأمينها.

والصفة التي تميز الممارسة هي أن سعر أي مورد تنافسي يكون معلومًا للموردين المتنافسين الآخريين، بحيث يمكن لأحدهم أن ينزل بسعره عن الآخريين، ومن ثم تستفيد المنظمة الفندقية المشترية.

2ـ الممارسة ـ الخطوات

تشكل المنظمة الفندقية لجنة الممارسة، وتقوم بإتمام عملياتها من خلال الخطوات التالية:

1/2 – الدعوة

توجه الدعوة إلى الموردين، لتقديم عطاءاتهم وفق الشروط والمواصفات التي تحددها المنظمة، وذلك في المقر الذي تحدده، ويجب حضور المورد أو من ينيبه.

2/2 – النشاط الشرائي

تتولى لجنة الممارسة مجتمعة إجراءات الموردين في عروضهم في جلسات علنية مفتوحة. وتقوم اللجنة بإثبات كافة المناقشات في محاضر الممارسة.

3/2 – البت

بعد المناقشات السابقة تختار اللجنة المورد المناسب، ثم ترفع توصياتها بذلك إلى صاحب الصلاحية في المنظمة الفندقية، مالم تكن اللجنة مفوضة بالتعاقد المباشر.

4/2 – التعاقد وتنفيذه

بعد اعتماد وتوصيات لجنة الممارسة، يخطر المورد لإتمام تنفيذ العقد في المواعيد المقررة، حتى لا يتعرض لسحب التعاقد أو فرض غرامات التأخير (انظر البند 6/2 في المناقصة).

ثالثا : الشراء بالاتفاق المباشر

هو اختيار المنظمة الفندقية لمن تتعاقد معه في الموضوع الشرائي بحرية، طالما كان ذلك وفقًا للمتغيرات التي حددتها المنظمة، وهي غالبًا ما تتمحور حول السرعة في تأمين الأصناف والمواد الفندقية. ولذلك فهي تحتاج إلى عدد محدود جدًا من الخطوات الشرائية، يحقق الاستجابة الشرائية السريعة.

طرق الشراء – المتغيرات الموقفية

يعبر عن المتغيرات الموقفية بأنها الشروط والظروف التي إذا حدثت فإنها تستدعي تصرفًا معينًا. والتساؤل الذي يدور في ذهن المتلقي لهذا الموضوع – طرق الشراء – مفاده ما يلي: أي الطرق تستخدم؟ بمعنى آخر متى تلجأ المنظمة الفندقية للشراء عن طريق المناقصة؟ ومتى تلجأ للشراء بالممارسة؟ ومتى تلجأ للشراء المباشر؟

بادئ ذي بدء، تعتمد المنظمات الحكومية، والمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام، على قانون رقم 9 للمشتريات والمزايدات، والذي يوفر التفاصيل لكيفية إتمام عمليات الشراء من خلال الطرق السابق عرضها – المناقصة والممارسة والشراء المباشر – وإن كان محك الاختيار النصاب المالي المتاح لصاحب الصلاحية في المقام الأول، مع بعض المتغيرات الداعية لاختيار الممارسة :

وجود احتكار في الصنف، أو أن الصنف من الصعب وضع مواصفات دقيقة له – وما إلى ذلك.

ويدرك المتتبع أن هناك مشتريات يومية في المنظمة الفندقية، وهناك مشتريات لطلبات خاصة، تفرضها متغيرات معينة، وعليه، فأسلوب الشراء بالاتفاق المباشر هو الأسلوب المناسب حيث يوفر السرعة المطلوبة، والأصناف بالمواصفات التي فرضتها الظروف الخاصة.

وأما فيما يتعلق بمشتريات التخزين، والتي يتم تأمينها بكميات كبيرة لتغطية فترات طويلة، فيمكن أن يستخدم معها أسلوب المناقصة، ويمكن أن تقتصر هذه المناقصة على الموردين المحليين بجمهورية مصر العربية، أو حتى على مستوى البلدة التي يوجد بها الفندق.

وبالنسبة لشراء التجهيزات والمعدات فيمكن أن تكون المناقصة عامة أي يتم عنها بداخل مصر وخارجها، وأن تيقنت المنظمة الفندقية أن احتياجاتها من هذه الأصناف لدى موردين في الخارج، فيجب أن تقتصر في الإعلان عن المناقصة في وسائط الإعلام الخارجية، وعن طريق الملحقين التجاريين بالسفارات في الخارج.

وإن احتاجت المنظمة الفندقية إلى أصناف محتكر صنعها أو استيرادها، أو لا توجد إلا عند قلة من الموردين، أو أصناف لا يمكن تحديد مواصفاتها بدقة، أو الأعمال الفنية المرغوب إجراؤها بمعرفة فنيين أو إخصائيين معنيين، وكان لدى المنظمة الفندقية وقت متاح نسبيًا، فليس أمامها سوى الشراء بالممارسة.

طرق الشراء – أشكال التعاقد

هناك أشكال مختلفة للعقود الممكن إبرامها – بعد اختيار أي طريقة من الطرق الشرائية السابقة – مع المنظمة الفندقية، ونعرض لها فيما يلي:

(1) العقود المحددة الكمية

تستخدم هذه العقود مع برامج الأداء المستمرة، والمحددة بجداول تحدد الكميات اللازمة من المواد والخامات والأصناف وفقًا مواعيد زمنية محددة سلفًا.

وتستفيد المنظمة الفندقية المشترية من هذه العقود حيث لا تعطل جزء من رأس مالها في مخزون، حيث تقوم بسداد ثمن ما يورد فقط طبقًا للبرنامج الزمني، مع ضمان التعاقد على كامل الكمية.

وبالنسبة للمورد فإنه سيضمن تسويق كمية محددة من أصنافه خلال مدة محددة، وقد يدفعه ذلك إلى اتباعه وسائل الإنتاج الكبير ويحصل بذلك على مزاياه ويوضح النموذج رقم (4-1) مثالاً لإعلان عن العقود المحددة الكمية.

ويتضح من النموذج رقم (4-1) أن الإعلان حدد الكمية المطلوبة من الفواكه، معدلات التوريد اليومية، وتاريخ بداية التوريد.

(2) **العقود المحددة المدة**

تقوم على تحديد المدة الزمنية للتعاقد، وليس على تحديد الكمية، وتستخدم هذه العقود إذا اتسمت برامج الأداء بالتغير وعدم الثبات مما يؤدي إلى تغير الكميات من الاحتياجات. وعليه، فهي تضمن للمنظمة أنواع محددة بدون تحديد للكميات.

نموذج رقم (4-1)

إعلان يتضح منه العقد المحدد الكمية

فندق جرين – هاوس

بالإسكندرية

ت : 4422665 المنتزه ص. ب **85**

يعلن الفندق عن مناقصة لتوريد الأصناف التالية

1- **350 كيلو جرام برتقال بلدي.**

2- **500 كيلو جرام تفاح أمريكي.**

3- **400 كيلو جرام عنب بناتي.**

ابتداء من يوم 1 يناير 2025 بمعدل 10 كيلو جرام يوميًا من كل صنف – تطلب كراسة الشروط من الفندق. وآخر موعد لقبول العطاءات يوم 1 ديسمبر 2024.

يكتب على مغلف العطاء "عطاء الفواكه"

والجدير ذكره هاهنا أنه لابد من تحديد حد أقصى للكمية وحد أدنى لها يتفق عليهما قبل بدء التوريد، بمعنى أن المنظمة الفندقية – مثلاً – ستحتاج حتى نهاية التوريد 800 كجم كجد أقصى و500 كحد أدنى من صنف "س".

وتستفيد المنظمة الفندقية المشترية، ضمان توريد احتياجاتها في ظل صعوبة تحديد كمية هذه الاحتياجات من البداية، ويستفيد المورد أيضًا حيث يضمن تصريف منتجاته مدة معينة.

ويوضح النموذج رقم (4-2) مثالاً لإعلان عن العقود المحددة المدة.

ويتضح من النموذج رقم (4-2) أن الإعلان حدد المدة من البداية للنهاية ولم يأت ذكر للكمية.

نموذج رقم (4-2)

إعلان يتضح منه العقد المحدد المدة

فندق وايت – هاوس

بالإسكندرية

ت : 5757527 محطة الرمل ص. ب 840

يعلن الفندق عن مناقصة لتوريد مياه معدنية وبقوليات وفوامه وخضروات، لمدة عام من أول يناير 2025 إلى آخر ديسمبر 2025. وفقًا لكراسة الشروط والمواصفات، والتي تطلب من الفندق، وتقدم العطاءات داخل مظاريف بالبريد المسجل على عنوان الفندق في موعد عنايته 2024/12/15.

يكتب على المغلف "توريد مواد تموينية"

(3) الكمية المستمرة

تتميز هذه العقود بأنها عقود مزمنة لا تتضمن قيود كمية أو زمنية، وإنما يكتفي في هذه العقود بتقدير الاحتياجات اللازمة لمدة ثلاثة شهور مقدمًا، وتحدد الكميات المطلوب توريدها في الشهر الأول فقط، ثم تتاح الحرية للمورد في التوريد كيفما شاء في الشهرين الثاني والثالث، على أن تراجع كميات الاحتياجات في آخر كل شهر، لمعرفة الموقف والتصدي للمشكلات، بالاتفاق بين المنظمة الفندقية المشترية والمورد.

طرق الشراء – خاتمة

تحتاج المنظمات الفندقية مهما كان حجمها إلى الأصناف التي تضمن استمرارية الأداء، ولما كانت هناك طرق شرائية متعددة – تم عرضها – توفر مجموعة من القواعد التنظيمية التي تمهد المسارات المعبدة الموصلة إلى الأهداف الشرائية، وأيضًا تتعدد أشكال العقود المبرمة مع الموردين لضمان التوريد المتسق مع ظروف المنظمة الفندقية وعليه، تحددت السبل.

ولكن المنظمات الفندقية تختار ما يناسب ظروفها من كل ما سبق، وقد توجد توليفه من بين العقود السابقة، وقد لا تيمم وجهها شطر أي منها، ولها مطلق الحرية طالما تحقق أهدافها. وعليه، فقد قدمنا مؤشرات لهذه المنظمات الفندقية خاصة في ظل سيادة القطاع الخاص المتسق مع المتغيرات الموقفية الحالية المسرعة نحو الخصخصة. وإن جاز التعبير أطلقنا على مما سبق – الطرق والعقود – الشراء التأشيري.

ويفصح الواقع الشرائي للمنظمات الفندقية الصغيرة، أنها تتبع سياسة الشراء بدون قيود، أي أنها تشتري ما تحتاجه عند ظهور هذه الحاجة من أي مورد دون ارتباط بمورد بذاته، حيث الكميات المطلوبة صغيرة، ويمكن

توفيرها ساعة الشراء، وتشتري بعلامات تجارية معينة تضمن مواصفات الجودة المطلوبة.

وتأسيسًا على ما سبق، فكل منظمة فندقية أدري بظروفها، وأدري بنوعية نزلائها، ويأتي دور الأكاديميون ها هنا للتبصير الساعي للترشيد الأدائي، وإيجاد القواعد اللازمة لانطلاق الأداء الشرائي صوب أهدافه التي تساعد مساعدة قيمة في تحقيق أهداف المنظمة الفندقية الاستراتيجية.

إجراءات الشراء الداخلية

تنطوي الإجراءات على الخطوات التفصيلية التي يتم بمقتضاها الأداء من البداية إلى النهاية، وعليه، فهي مرشد للعمل، الذي يجنب الفرد التفكير حيال المواقف الأدائية المتكررة.

وتبدأ إجراءات الشراء في المنظمة الفندقية بطلب الشراء الذي يرد إلى وحدة المشتريات من الإدارة الطالبة، وتنتهي هذه الإجراءات بالتأكد من إتمام سداد فواتير الموردين عن أصنافهم التي وردت وقبلت بعد التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، والشروط المتفق عليها.

ونستعرض فيما يلي إجراءات الشراء بالتفصيل.

1- طلب الشراء

يصدر طلب الشراء من الوحدة الطالبة إلى وحدة المشتريات، ويشترط أن يكون معتمدًا من صاحب الصلاحية، وتتعدد طلبات الشراء في المنظمة الفندقية على النحو التالي:

1/1 – طلب شراء يومي (قائمة السوق)

يقوم الشيف العمومي بتحرير طلب الشراء اليومي والذي يتضمن المواد الغذائية المطلوبة يوميًا للأداء مثل الخضروات والفواكه واللحوم

والدواجن والبيض والسمك وغيرها ويرسله إلى وحدة المشتريات وينسق الشيف العمومي مع أمين مخزن الأغذية والمشروبات بما طلبه، وكل ذلك من خلال الدورة المستندية. انظر شكل رقم (4-3) نموذج طلب الشراء اليومي.

2/1- طلب شراء معتاد

تعد وحدات المنظمة الفندقية طلبات شراء بما تحتاجه، وفقًا لخطة احتياجات المنظمة، ويعتمد من صاحب الصلاحية، ثم يرسل إلى وحدة المشتريات انظر شكل رقم (4-4) نموذج طلب شراء.

3/1- طلب شراء من المخازن

يعد أمناء المخازن في المنظمة الفندقية طلبات شراء للأصناف التي وصلت إلى حد طلب، حتى يتم تأمينها بالكمية الاقتصادية، ومن ثم تصل الأصناف إلى الحد الأعلى لها. وبعد ذلك ترسل هذه الطلبات إلى وحدة المشتريات انظر شكل (4-5) نموذج طلب شراء من المخازن.

2. التجميع والتنسيق

تجمع وحدة المشتريات في المنظمة الفندقية طلبات الشراء المختلفة، ثم تقوم بعملية التنسيق من خلال التصنيف والتبويب للأصناف، ومعرفة مدى سرعة التأمين المطلوبة لكل صنف من الأصناف.

وتنسق وحدة المشتريات مع المخازن، وهناك طريقان، أما أن ترسل طلبات الشراء إلى المخازن أولاً، ثم ترسل إلى المشتريات، وأما أن ترسل مباشرة إلى وحدة المشتريات، ومن ثم تتصل بالمخازن للتنسيق. وعمومًا يترك الاختيار في ذلك للمنظمة الفندقية، وينعكس هذا الأداء التنسيقي في الدورة المستندية التي تصمم لذلك، ويظهر أثر ذلك أيضًا في محاسبة التكاليف الفندقية.

3. الاستفسار

ترسل وحدة المشتريات بالمنظمة الفندقية للموردين الذين تتعامل معهم وتثق فيهم طلب استفسار عن الأصناف وكمياتها وشروط الدفع وشروط التسليم وطريقة النقل والشحن، وكل ما يتعلق بالأصناف حتى تصل إلى المنظمة.

4. التسعير

يرد الموردون على الاستفسارات التي تسلموها، بخطابات وقوائم أسعار وكتالوجات وكل المتاح لديهم فيما يتعلق بالأصناف لعلهم يفوزون بالصفقة الشرائية، وعادة ما يطلق على هذا الرد بمصطلح التسعير.

5. تفريغ العروض

تقوم وحدة الشراء بالمنظمة الفندقية بتفريغ العروض التي وصلت إليها بواسطة خطابات التسعير، في كشوفات التفريغ حتى يمكن المفاضلة فيما بينها، والوصول إلى الغرض الأنسب للمنظمة الفندقية.

6. أمر التوريد

بعد اختيار المورد/ الموردين، تقوم وحدة الشراء بالمنظمة الفندقية بإعداد أمر التوريد، والذي يوضح فيه كل شيء عن موضوع الشراء: الأصناف ومواصفاتها وأرقامها الكودية وكمياتها، وشروط الدفع، وشروط التسليم، ومواعيد التسليم، وأي بيان يفيد البائع والمشتري، ويوقع من مدير المشتريات، والمدير المالي، والمدير للمنظمة الفندقية، وبعد ذلك يتم إرساله إلى المورد/ الموردين، لإتمام عملية الشراء. انظر شكل (4-6) نموذج أمر التوريد.

وقد درجت منظمات كثيرة على الاكتفاء باستخدام أوامر التوريد فقط، وبدون إبرام عقود، وذلك في حالة الأصناف التي تورد لمرة واحدة،

وليس معنى ذلك أنه في حالة إبرام العقود مع الموردين، يستغني عن أوامر التوريد، إذ لا غنى أبدًا عن أوامر التوريد حتى ولو كانت هناك عقود مبرمة، حيث أن أمر التوريد هو الذي يحدد الكمية المطلوب توريدها من صنف معين وفي وقت ومكان محددين تنفيذًا لما تضمنه العقد المبرم مع المورد.

وننوه أن أمر التوريد هو الأساس وهو المحرك لإتمام عملية الشراء. ويعتد به كمستند عظيم الأهمية أمام المحاكم في حالات المشكلات والعقبات التي تعترض عمليات الشراء. وعليه، يجب الاهتمام به كوثيقة ذات قيمة بالمنظمة الفندقية.

7- متابعة التوريد

أن فعاليات وحدة المشتريات بالمنظمة الفندقية لا تنتهي بمجرد إرسال أوامر التوريد، وذلك عن طريق الاتصال بالموردين قبل التاريخ المحدد للتسليم، للتحقق من أنهم يستطيعون التوريد في التاريخ المحدد، من عدمه، حتى تستعد وحدة المشتريات لإيجاد البدائل المناسبة.

وتوجد عدة طرق للمتابعة وهي كما يلي:

1/7 – البطاقات

تصنف مواعيد التوريد للموردين بواسطة البطاقات، وهي على نوعين الأولى عادية ويكتب فيها أسماء الموردين، والثانية بطاقات إرشادية ويكتب فيها الأيام. وتتم عملية المتابعة بتخصيص بطاقة إرشادية لكل يوم من أيام الشهر، ويوضع خلف كل بطاقة إرشادية بطاقة عادية يكتب فيها أسماء الموردين، أو تضع صور أوامر التوريد. ويكون تاريخ المناقصة سابق لتاريخ التسليم بحوالي خمسة أيام، وقد يحدد تاريخين للمتابعة مثلاً قبل خمسة أيام من التوريد، ثم قبل يومين من التوريد، ويتم فيهما الاتصال بالمورد للاطمئنان.

انظر شكل رقم (4-7) نموذج بطاقة إرشادية، وشكل رقم (4-8) نموذج بطاقة عادية.

2/7- السجل

يمكن تخصيص سجلات للمتابعة متعددة الحقول لتبيان اسم المورد، واسم الصنف، ورقم التوريد، وتاريخ التوريد، ثم حقول بعدد أيام الشهر/ نصف الشهر، ثم حقل أكبر نسبيًا للملاحظات. وتتبع ذات الطريقة السابقة والمستخدمة في البطاقات في عملية المتابعة.

انظر شكل رقم (4-9) لصفحة من سجل متابعة أوامر التوريد.

3/7- الحاسوب

يعد برنامجًا للمتابعة لا يختلف عما سبق سوى في التيسير والسرعة والدقة، حيث يتضح من خلال البرنامج أسماء الموردين وأصنافهم وأرقام أوامر التوريد والأيام التي يجب أن تتم المتابعة فيها، ويتم ذلك كله من خلال التعامل مع الحاسب الآلي.

ويتم الأداء الرقابي لعمليات التوريد، بأن يقوم متتبع التوريد في وحدة الشراء بالمنظمة الفندقية باستخراج أسماء الموردين الذين سيتابعهم في اليوم المحدد ويتصل بهم بأي وسيط اتصالي ليتأكد من إتمام عملية التوريد، فإذا ظهر أن المورد لن يستطيع الوفاء بالتوريد، وحدد موعدا لاحقًا تستطيع المنظمة الفندقية أن تقبله يسجل ذلك باللون الأحمر حتى يستطيع أن يميزه.

وإذا تحقق متتبع التوريد أن المورد لن يستطيع التوريد في موعد يناسب المنظمة الفندقية، فقد يطلب - بناء على السماح بذلك مسبقًا - منه توريد جزء من الأصناف حتى لا يتعطل الأداء في المنظمة، أو قد يتجه وجهة أخرى، ألا وهي التوريد من سبل أخرى.

وبعد وصول الأصناف إلى المنظمة الفندقية يجب أن تسجل وحـدة المشتريات كل تأخير عن الموعد المحدد أمام اسم المورد، حتى تـستطيع أن تحتسب غرامات التأخير، وحتى تتمكن من معرفة سوابق الأعمال للموردين، ومدى التزامهم، ومدى تأخيرهم، والأضرار التي أصابت المنظمة الفندقية من جراء ذلك.

8- الفحص والاستلام

تصل الأصناف السابق الاتفاق عليها إلى ساحة الاستلام، ويـتم استلامها مبدئيًا، وذلك بعد فحصها كميًا، وفقًا لصورة أمر التوريد الموجودة مع مسئولي المخازن، والفاتورة التي يرسلها البائع مع الأصناف.

وبعد أن يتم الفحص النهائي للأصناف سواء ظاهريًا أو مختبريًا يتم الاستلام النهائي للأصناف وإدخالها للمخازن، ويجب التنويه أن هناك أصنافًا يتم استلامها في واقع الأداء مباشرة، وسنقترح لذلك نموذجًا يـساعد علـى سرعة الأداء، سيتم التنويه عنه في جزء المخازن من هذا الكتاب، كما سيتم إيراد معلومات أكثر تفصيلاً عن الفحص والاستلام في فصل آخر من هـذا الكتاب.

9- الشروط الجزائية

يلتزم المورد بتنفيذ شروط التعاقد التي تنص عليها القوانين واللوائح الصادرة من الجهات التشريعية والتنفيذية على التـوالي وذلـك إذا كانـت المنظمة الفندقية تابعة لقطاع الأعمال، وإما إذا كانت المنظمة الفندقيـة ذات ملكية خاصة مهما كان شكلها، فإن لها لائحة مشتريات تحوي كافة الشروط المواكبة لعمليات التوريد، ومثالها فرض جزاءات وعقوبات متعلقة بالتـأخير في التوريد، أو عدمه، أو عدم مطابقة للمواصفات، وما إلى ذلك.

فعلى سبيل المثال – وليس الحصر – إذا تأخر المورد في كل أو بعض الكميات الصادر عنها أمر التوريد في الميعاد المحدد بالعقد فيمكن للمنظمة الفندقية أن تتبع الخطوات الثلاث التالية التي يقترحها الكاتب.

1/9 إعطاء المورد مهلة إضافية للتوريد، مع توقيع غرامة التأخير التي تحدد في اللائحة وتنقل في العقد، وتكون الغرامة عن كل أسبوع أو جزء من الأسبوع. ويتضح من ذلك أن الأداء في المنظمة سيستمر بواسطة استخدام أصناف الحد الأدنى.

2/9 إذا لم يتم التوريد خلال المدة الإضافية، يمكن للمنظمة أن تقوم بالتوريد من الغير على حساب المورد، وهذا في حالة الشراء بالمناقصة، حيث يستخدم التأمين النهائي في حالة ظهور فروقات في الأسعار ليست في صالح المورد.

3/9 إنهاء التعاقد ومصادرة التأمين – في حالة الشراء بالمناقصة – إذا حدث إخلال في التوريد حتى بعد إعطاء مهلة للمورد.

ويدرك المتتبع أنه في حالة الممارسة إذا واكبها تأمين ابتدائي وتأمين نهائي ينطبق عليها ما سبق، وإما في حالة الشراء المباشر فإن إنهاء التعامل مع المورد أفضل كثيرًا خاصة إذا كان التوريد في غضون أيام معدودات.

وإذا قام المورد بالتوريد في الموعد المحدد، فإن لجنة الفحص سوف تقرر مدى مطابقة الأصناف لما هو مطلوب، وبصفة عامة هناك احتمالين.

الأول : مطابقة الأصناف الموردة لما هو مطلوب، وذلك بعد إتمام الفحص الكمي والفحص الفني. وعليه، قبول الأصناف وإدخالها المخازن، وصرف الأثمان للمورد.

الثاني : عدم المطابقة لكل الأصناف أو بعضها بعد الفحص الكمي والفحص الفني، يخطر المورد برفض الأصناف – كلها أو بعضها – وبأسباب الرفض، وبوجوب سحب الأصناف – كلها أو بعضها – من ساحة الاستلام، ثم اتخاذ الإجراءات الشرائية الجزائية المواكبة لذلك.

إجراءات الشراء الخارجية

تغطي المنظمات الفندقية بعض احتياجاتها من السوق المحلي ومن الصناعات الوطنية، وأيضًا من المنتجات الأجنبية، وقد تحتاج في بعض الأوقات إلى استيراد بعض هذه الأصناف مباشرة من أماكن إنتاجها، وهو ما يسمى بالشراء الخارجي.

ويتم الشراء الخارجي باختيار طريقة من طرق الشراء – السابق إيضاحها – وبشروط تسليم تم إيرادها في فصل سابق، وبشروط دفع تتماثل تمامًا مع شروط الدفع في الشراء المحلي، ويتبقى بعد ذلك طرح ملخص لإجراءات الشراء الخارجي على النحو التالي :

1- تجمع المنظمة الفندقية بيانات عن الأصناف المطلوب استيرادها من خلال سجلات المستوردين والمصدرين، والغرف التجارية، واتحادات غرف السياحة والفنادق، والملحقين التجاريين المصريين بالخارج.

2- ترسل المنظمة المنظمة الفندقية خطابات استفسار (طلب عروض أسعار) للمصورين المحتملين، موضحًا به كل شيء عن الصنف المراد استيراده.

3- تفاضل المنظمة الفندقية بين عروض الأسعار (الفواتير المبدئية) لاختيار أفضل عرض من بينها، واتخاذ قرار الشراء.

4- تصدر المنظمة الفندقية أمر توريد للمصدر الخارجي موضحًا به كافة البيانات انظر أمر الشراء في الشراء الداخلي).

5- تقوم المنظمة الفندقية المبدئية (عروض الأسعار الذي أرسله المصدر) لجهات الاختصاص في جمهورية مصر العربية، للحصول على موافقة الاستيراد.

6- ترفق المنظمة الفندقية الفاتورة المبدئية مع موافقة الاستيراد، وترسلها إلى البنك لفتح الاعتماد المستندي الذي يتم بمقتضاه سداد قيمة الأصناف.

7- يتصل البنك فاتح الاعتماد للمنظمة الفندقية المصرية. بالبنك المراسل في بلد المصدر، لسداد شحن الأصناف (الفاتورة الخارجية، إذا قدم هذا المصدر المستندات الدالة على شحن الأصناف (الفاتورة الخارجية – بوليصة الشحن – بوليصة التأمين – شهادة المنشأ – قائمة العبوة – وما إلى ذلك) طبقًا لشروط الاتفاق مع المستورد.

8- يقوم المصدر – بعد شحن الأصناف – بتقديم مستندات الشحن – سابق الإشارة إليها – إلى البنك المراسل في بلده للصرف من الاعتماد المفتوح لصالحه.

9- يقوم البنك المراسل بتسليم مستندات الشحن إلى البنك فاتح الاعتماد، حيث يقوم البنك الأخير بتسليمها إلى المنظمة الفندقية المستوردة للقيام بالتخليص على السلع المستوردة في الجمارك بموجب هذه المستندات.

الاعتمادات المستندية

تعتبر الاعتمادات المستندية أبرز وسائل الدفع والتمويل في عالم التجارة الخارجية، نظرًا لاتصافها بالأمان، والبساطة، حيث أنها توفر وسيطًا يثق فيه كل من المستورد والمصدر، ألا وهو البنك الذي يتولى تسليم المستندات للمستورد (المشتري)، ودفع القيمة للمصدر (البائع). وعليه، تتلاقى هذه الطريقة الكثير من نقاط الاختناق والمشاكل التي انتابت التجارة الدولية، باستخدام الطرق السابقة.

1- تعريف الاعتماد المستندي

يمثل الاعتماد المستندي تعهدا من البنك (بنك المستورد) بأن يدفع للمصدر قيمة الأصناف المشحونة منه، مقابل تقديم المستندات الدالة على تمام الشحن، وبعد التثبت من مطابقة هذه المستندات لشروط الاعتماد.

والجدير بالذكر أن للاعتماد المستندي عدة أنواع تتيح للمنظمة الفندقية المستوردة أن تختار منها ما يناسبها، وما يناسب ظروف المصدر.

2- المستندات التي يقدمها المصدر

حددت الأحكام والأعراف الدولية الموحدة، المستندات التي يقدمها البائع للبنك، حتى يأخذ القيمة الموجودة في الاعتماد، وأهمها : سند الشحن، وسند التأمين، وقوائم الحساب (الفواتير). وقد يتفق الطرفان (المستورد والمصدر) مع البنك على وجوب تقديم مستندات أخرى مثل : شهادة المنشأ للأصناف، وشهادة صحية للخلو من الأمراض، وترخيص الاستيراد، وترخيص التصدير.

3- دور البنك

يعتبر البنك من الأطراف الأجنبية عن عقد البيع محل الاعتماد، فما عليه إلا بذل العناية المعقولة للتأكيد من مطابقة المستندات، وإذا رفض البنك المستندات، عليه أن يبادر بإخطار الآمر بفتح الاعتماد (المشتري)، ويلفت نظره إلى الخلل الذي تعرف عليه في المستندات المقدمة من البائع. ويمكن للبنك أن يرفض المستندات، رغم تطابقها ظاهريًا، إذا تيقن من غش البائع. وعليه، فيمكن أن يكون البنك يمنى المشتري صاحب الاعتماد.

شكل رقم (4-3)

نموذج طلب الشراء اليومي (قائمة السوق)

Market List

فندق الشفق الأحمر

الإسكندرية

تاريخ الطلب : .... تاريخ الوصول والاستلام ....

الصنف	الصنف	الكمية بالمخزن	المستلم
* اللحوم			
* الداجنة			
* الأسماك			
* الخضروات			
* الفواكه			
* المخبوزات			

الشيف **المخازن** **المشتريات**

شكل رقم (4-4)

نموذج طلب الشراء

Purchase Request

فندق الفجر الجديد

الإسكندرية

رقم .... تاريخ ....

الجهة الطالبة ....

نرجو شراء الأصناف التالية بالكميات الموضحة على ألا يتأخر موعد التسليم

عن .... ومكان التسليم ....

م	اسم الصنف	وحدة الصنف	رقم الصنف	الكمية المطلوبة	الكمية بالمخازن	ملاحظات

رئيس القسم أمين المخزن المدير العام

بيانات تملأ بمعرفة وحدة الشراء

رقم أمر التوريد .... اسم المورد ....

تاريخ أمر التوريد .... تاريخ الاستلام ....

رئيس القسم مدير المشتريات

شكل رقم (4-5)

نموذج طلب شراء خاص بالمخازن

Stors Request

فندق النجوم الزاهرة

الإسكندرية

رقم .... تاريخ ....

من مخزن ....

نرجو تأمين الأصناف التالية، حيث وصلت أرصدتها إلى حد الطلب

ميعاد التسليم .... مكان التسليم ....

م	اسم الصنف	وحدة الصنف	رقم الصنف	الكمية المطلوبة	الكمية بالمخازن	ملاحظات

كاتب البطاقات مدير المخازن

بيانات تملأ بمعرفة وحدة الشراء

رقم أمر التوريد .... اسم المورد ....

تاريخ أمر التوريد .... تاريخ الاستلام ....

رئيس القسم مدير المشتريات

شكل رقم (4-6)

نموذج أمر التوريد

Burchase Order

فندق الزهور اللامعة

الإسكندرية

ت : 4445551 رقم : ....

ص. ب : 508

الإسكندرية في : ....

السيد : ....

نرجو من سيادتكم توريد الأصناف التالية ، وفق الشروط المذكورة

م	اسم الصنف	وحدة الصنف	رقم الصنف	الكمية المطلوبة	الكمية بالمخازن	ملاحظات

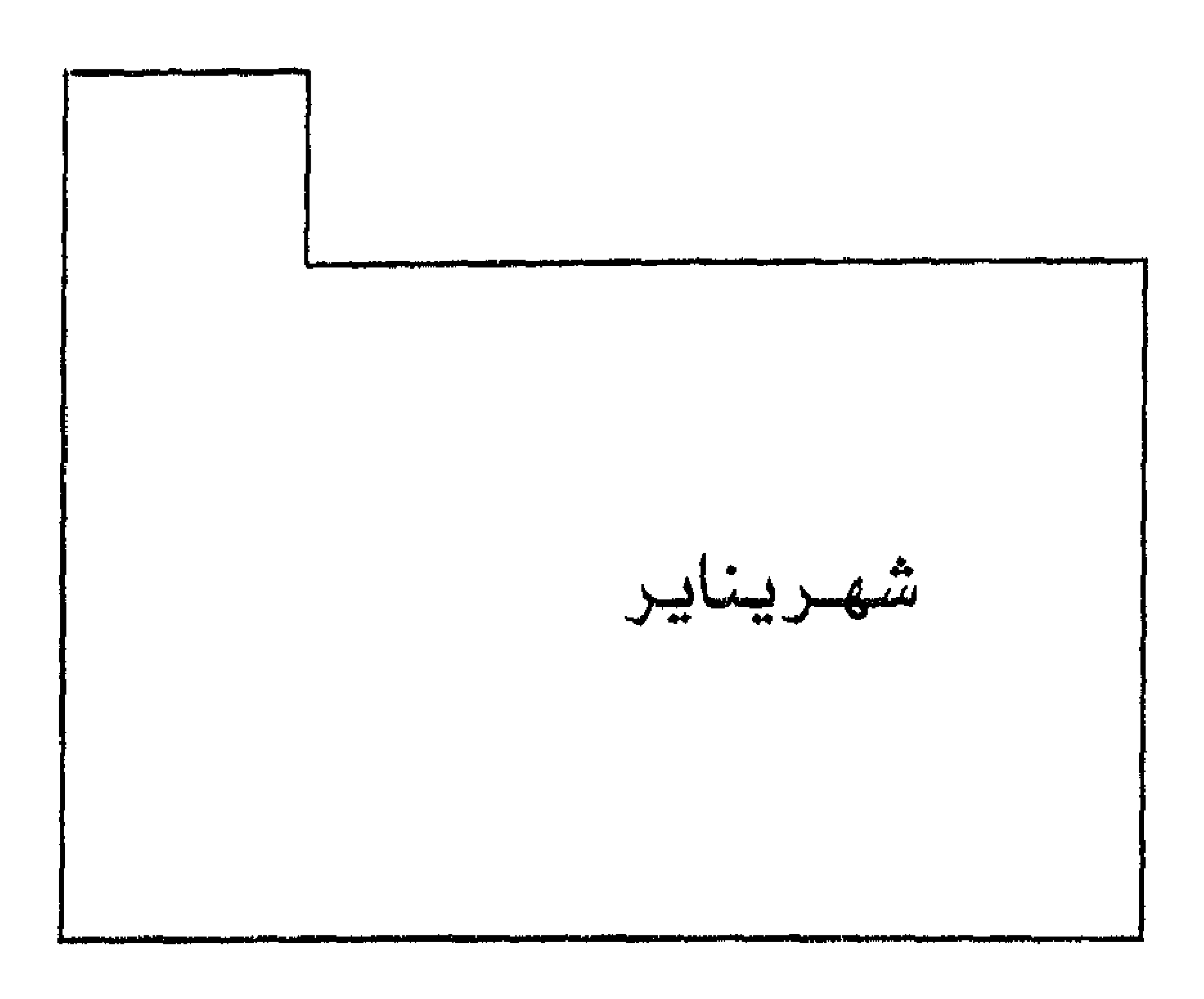
شروط التسليم : .... تاريخ التسليم : ....

شروط الدفع : .... المسموحات : ....

مدير المشتريات المدير العام

شكل رقم (4- 7)

نموذج بطاقة إرشادية للمتابعة



شكل رقم (4- 8)

نموذج بطاقة إرشادية للمتابعة

المورد عبدالعاطي عطية عطوة تاريخ التوريد 1/15

المورد حسيني حسيني حسونه تاريخ التوريد 1/10

شكل رقم (4-9)

نموذج لصفحة من سجل متابعة التوريد

فندق الفجر الأبيض

إدارة المشتريات

سجل متابعة أوامر التوريد

عن المدة من 1 إلى 15 من شهر .... سنة ....

م	اسم المورد	التليفون	رقم التوريد	تاريخ التوريد	تواريخ المتابعة															ملاحظات
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	

تطبيقات

التطبيق الأول :

*** ناقش لماذا توافق أو تعترض على كل عبارة مما يلي :**

(1) تعمل المناقصة على تحقيق مبدأين هامين.

(2) تمر المناقصة بمجموعة من الخطوات.

(3) لا يوجد فرق يذكر بين الممارسة والشراء المباشر.

(4) تتحكم عدة متغيرات موقفية في اختيار طريقة الشراء المناسبة.

(5) هناك عدة إجراءات يمكن من خلالها إتمام عملية الشراء.

التطبيق الثاني :

قارن بين كل اثنين :

(1) المناقصة والممارسة.

(2) العقود المحددة الكمية والعقود المحددة المدة.

(3) التسعير وأمر التوريد.

التطبيق الثالث :

"تعتمد فعاليات الشراء في المنظمة الفندقية على متابعة التوريد"

ناقش العبارة السابقة موضحًا ما يلي :

(1) ماهية المشتريات الفندقية وأنواعها.

(2) خطوات إتمام العملية الشرائية بدون شرح.

(3) ماهية متابعة أوامر التوريد.

(4) وضح بالشرح طرق المتابعة.

(5) وضع مقترحاتك في هذا المجال.

التطبيق الرابع

في يوم 2025/11/10 أرسلت بعض الأقسام بفندق بيت العرب بالقاهرة طلبات الشراء باحتياجاتهم لعام 2026، إلى إدارة المشتريات بالفندق وكانت بياناتها كما يلي :

(1) قسم التجهيزات

عدد	صنف	وحدة
30	طقم سفرة بورسلين	72 قطعة
30	طقم شاي بورسلين	40 قطعة
15	طقم سفرة ألماني	97 قطعة
20	بالقطعة طاجن فرن بيركس ألماني	10
10	طقم سفرة بورسلين	98 قطعة

(2) قسم المغسلة

عدد	وحدة	صنف
30	بالقطعة	مكواة بالبخار المائي
20	بالقطعة	مكواة يد عادية فرنسي

(3) قسم العلاقات العامة

عدد	وحــدة	صنــف
25	بالقطعة	لوحة إعلانات إلكترونية 50 * 50
20	بالقطعة	مؤشر لوحات إلكترونية NL
20	بالقطعة	مكعبات لزوم الإعلانات .Z.N

وفي نفس اليوم أرسلت إدارة المشتريات بالفندق خطابات الاستفسار إلى الموردين التاليين :

(1) شركة مازينار للتجارة بالإسكندرية بالنسبة لأصناف قسمي التجهيزات والمغسلة.

(2) شركة معتز ومهاب للتجهيزات الإلكترونية بمدينة الســادات بالنــسبة لأصناف قسم العلاقات العامة.

وفي يوم 22 منه ردت شركة معتز ومهاب للتجهيزات الإلكترونيــة بأن أسعارها كما يلي :

(4) قسم المغسلة

عدد	وحــدة	صنــف	سعر الوحدة
30	بالقطعة	لوحة إعلانات إلكترونية 50 * 50	500 ج
20	بالقطعة	مؤشر لوحة إلكترونية NL	30 ج
10	طقم	مكعبات لزوم الإعلانات	50 ج

وشروط التسليم : محل البائع شروط الدفع نقدًا / شيك (كامل المبلغ)

تاريخ التوريد : 15 ديسمبر 2025 كامل الكمية.

وفي 23 منه ردت شركة مازينار للتجارة بالإسكندرية بأن أسعارها كما يلي :

عدد	وحدة	صنـــــف	سعر الوحدة
30	طقم	سفرة بورسلين 72 قطعة	2500 ج
12	طقم	شاي بورسلين 40 قطعة	1500 ج
15	طقم	سفرة ألماني 97 قطعة	3500 ج
10	بالقطعة	طاجن فرن بيركس ألماني	50 ج
30	بالقطعة	مكواه بالبخار ألماني XZX	340 ج
20	بالقطعة	مكواه يد عادية عادية فرنسي OL	100 ج

ولقد اعتذر عن توريد كامل الكمية من الطاجن، كما اتضح من خطابات التسعير، حيث ورد فيه 10 قطع فقط.

وشروط التسليم : محل البائع وشروط الدفع النصف نقدًا والنصف الآخر بكمبيالة تستحق الدفع بعد 3 شهور وتاريخ التوريد بين 15 – 20 ديسمبر حتى يتم توريد كامل الكمية.

المطلوب :

(1) تصوير طلب الشراء للأقسام : التجهيزات، والمغسلة، والعلاقات العامة.

(2) تصوير خطابات الاستفسار (أكمل كافة البيانات الناقصة من عندك).

(3) تصوير خطابات التسعير (أكمل كافة البيانات الناقصة من عندك).

(4) تصوير أوامر التوريد يوم 2025/11/25 (أكمل كافة البيانات الناقصة من عندك).

(5) تصوير صفحة من سجل المتابعة، لمتابعة التوريد للشركتين، مع الأخذ في الاعتبار أن تاريخ التوريد المطلوب هو يــوم 2025/12/25. وإن متتبــع التوريـــد سيتــصل بـــالموردين يــومي 2025/12/17، 2025/12/20.

(6) إذا علمت أن شركة معتز ومهاب للتجهيزات الإلكترونية قد تأخرت في توريد المكعبات لزوم الإعلانات **Z.N** ، لمدة ثلاثة أسابيع. وضح ماذا تفعل معها؟

التطبيق الخامس :

ضع تصورًا إجرائيًا لمنظمتك الفندقية لشرائها الخارجي.

الفصل الخامس

الرقابة على الأداء الشرائي

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

(1) ماهية الرقابة على الأداء الشرائي، وماهية تقويم الأداء.

(2) أساليب تقويم الأداء الشرائي.

(3) معايير تقويم الأداء المستهدفة.

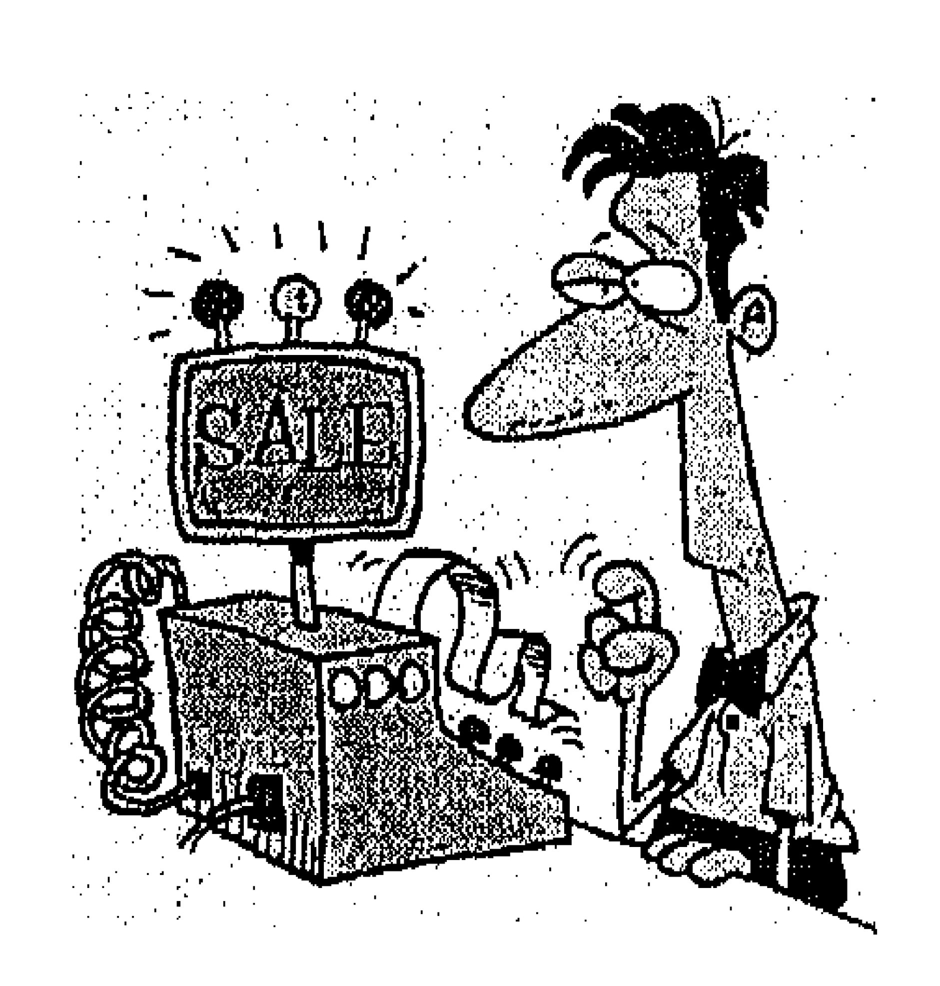
(4) مستويات تقويم الأداء الشرائي.

كما يستهدف هذا الفصل إكساب المهارات التالية:

(1) اختيار الأسلوب المناسب للتقويم الأدائي للشراء بالفندق.

(2) التمييز بين مستوى التقويم الاستراتيجي ومستوى التقويم التكتيكي.

(3) اختيار معيار تقويم الأداء المستهدف.



الفصل الخامس

الرقابة على الأداء الشرائي

تعمل وحدة الشراء في المنظمة الفندقية على توفير كافة احتياجات المنظمة، حتى تستطيع كل وحدة من الوحدات العاملة أن تحقق أهدافها المنوطة بها. وعليه، فوحدة المشتريات في سعي دائم وحثيث في عدة اتجاهات، فهي مساهم رئيسي مع الوحدات الأخرى في الوصول إلى أهدافها، كما أنها لابد وأن تنظر إلى نفسها حتى تحقق أهدافها كوحدة مشتريات، أي أنها تريد أن تدبر وتوفر الاحتياجات بالكميات المطلوبة وبالجودة المحددة في توقيتات وأماكن بعينها وبأرخص الأسعار المتاحة في السوق، حتى يكون ذلك انعكاسًا للتكاليف التي تتجشمها هي كوحدة مشتريات، والتي ترغب أن تكون في حدها الأدنى.

ولقد اتضح من الفصول السابقة كيف تعد وحدة المشتريات في المنظمة الفندقية الإعداد المقدم لما يجب عمله، زمانه، ومكانه، وأدوات التنفيذ، والأفراد القائمون على أمر التنفيذ – التخطيط – وذلك من خلال إيراد تفاصيل الأداء الفني المطلوب من هذه الوحدة، والإجراءات التفصيلية التي من خلالها تحقق أهدافها، ويتبقى بعد ذلك لتحقيق تتمة العملية، أن توضع الرقابة كعملية فرعية إدارية موضوع التنفيذ كضمانة للتأكد من تحقيق الأهداف.

ويعبر عن الرقابة بأنها مجموعة الممارسات التي يمكن بواسطتها التأكد من الأداء يسير في اتجاه تحقيق الأهداف. وتتم الرقابة عبر مجموعة من أن الخطوات التي تتمثل في تحديد المعايير والمقاييس، وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير، ثم تقييم الأداء، واكتشاف الانحرافات، والعمل على معالجتها.

ولقد أوضح "هنري فايول" أحد أباء الإدارة المؤسسين عن الرقابة بما يلي : "تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يتم طبقًا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المحددة. وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف، والأخطاء، بقصد معالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء، الأشياء، والناس، والأفعال".

أهداف الرقابة على الأداء الشرائي :

تتغيا الرقابة على الأداء الشرائي تحقيق أهداف نسوقها فيما يلي:

1- ترشيد الأداء

تمكن الرقابة من تحديد نقاط الضعف في الأداء الشرائي الفندقي، ومن ثم إمكانية دفع التيار التصحيحي لها، وإعادة الأداء صوب أهدافه.

2- رفع الروح المعنوية

يترتب على رقابة الأداء الشرائي، معرفة أفراد وحدة المشتريات نتائج أدائهم، ومن ثم تقديرها عن طريق رؤسائهم، مما يدفعهم إلى زيادة الجهود المبذولة، طالما كانت المعايير التي تم على أساسها تقييم الأداء موضوعية ومقبولة من كل الأفراد.

3- إعادة تنظيم وحدة الشراء

بعد اكتشاف نقاط الضعف، قد يتطلب الأمر إعادة ترتيب النشاطات الشرائية في وحدات، وإعادة تصميم العلاقات بينها وبين غيرها من وحدات أدائية بالمنظمة الفندقية، ومن ثم إعادة الأداء الشرائي إلى سيرته الصحيحة.

4- مدى الحاجة للتدريب

قد تفضي نقاط الضعف إلى أن أسبابها تعود إلى نقص في كفاية أو كفاءة العاملين في وحدة الشراء بالمنظمة الفندقية، وعليه، اقتراح ثم تصميم

البرامج التدريبية اللازمة لتوفير القدرات وإكساب المهارات اللازمة، والمساعدة على استخدامها لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

5. تحقيق التنسيق

في حالة المنظمات الفندقية ذات الفروع، ستكون الرقابة أداة من أدوات توحيد الجهود الشرائية وإزالة التعارض وعدم الانسجام بينها، من خلال معرفة مستويات الأداء في الفروع ومقارنتها ببعض البعض واكتشاف الانحرافات ومعالجتها، وتلافيها مستقبلاً، تحقيقًا للتناغم والانسجام بين هذه الفروع، مما يحقق أهداف المنظمة الفندقية الشرائية ككل.

تقويم الأداء الشرائي

تكاد تختزل الرقابة كعملية في خطوة تقويم الأداء، وهي الخطوة الخاتم، أو الخطوة المتممة لفعاليات الرقابة، وعلى هذا الأساس سيكون التركيز هاهنا على هذه الخطوة، والتي ستحمل في طياتها كل خطوات عملية الرقابة السابقة – تحديد المعايير وقياس الأداء الذي انحرف عن سيرته الأدائية القويمة.

والجدير بالذكر، أنه لن تتم عملية تقويم الأداء الشرائي في المنظمة الفندقية، إلا بعد تحديد المعايير. ويشير مصطلح المعيار إلى مستوى أداء حدد مسبقًا في ضوء دراسات علمية دقيقة، ويتيح هذا المعيار معرفة مدى قرب أو بعد الأداء المحقق فعلاً عن الأداء المعياري.

ويعبر عن الأداء المعياري بأنه تلك الممارسات المتوقعة من الفرد المدرب والمؤهل وصاحب المهارات والقدرات العادية، والذي يقع في منتصف التوزيع الناقوسي.

وتفيد معايير الأداء في إظهار قوة الرغبة والحماس للأفراد لتخطي هذه المعايير – أو على الأقل الوصول إليها – عند أداء أعمالهم خاصة المبرزين منهم. كما تساعد هذه المعايير رجال الإدارة من ممارسة النشاط الرقابي، وتكشف لهم عن مستويات الأداء التي يمكن قبولها، كما سيعرفون الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية، ومن ثم معالجتها.

ويمكن تصنيف معايير الأداء وفقًا لنوعها، إلى معايير أداء حكمية (تقديرية) ومعايير أداء / حكمية (موضوعية).

وتتمثل معايير الأداء الحكمية (التقديرية) في تقديرات المدير/ المشرف عندما يصدر حكمًا حول مستوى أداء الفرد المنفذ، عن طريق جمع بيانات أداء الفرد في وحدة الشراء، وتحويلها إلى معلومات، يستخلص منها المعايير.

وتتألف معايير الأداء غير الحكمية (الموضوعية) من مؤشرات كمية واضحة مثل نفقات الشراء، وتكلفة أمر الشراء، ومعدل دوران الصنف.

وبلا ريب فإن وحدة الشراء في المنظمة الفندقية بحاجة إلى مجموعة متألفة ومتجانسة من المعايير التي توضح مدى فعالية الأداء الشرائي في المنظمة، ومدى وصوله إلى الأهداف المطلوبة.

ويتضح من المعجم الوجيز أن كلمة "قوم" بمعنى عدل وأزال العوج، وهذا في اللغة، وأما في الاصطلاح فإن كلمة "تقويم" تعني حساب نتيجة الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف (المعايير)، ثم اكتشاف الانحرافات، ثم العمل على معالجتها.

وتتعدد الأساليب التقويمية للأداء الشرائي في المنظمة الفندقية، نستعرضها بالتفصيل فيما يلي :

أولاً : أسلوب نفقات الشراء في تقويم الأداء

تستخدم عدة معدلات كمية تكون النفقات الشرائية هي محورها، وهي كما يلي :

1- معدل نفقات الشراء

وفقًا لهذا المعدل تتم المقارنة بين إجمالي قيمة المشتريات والتي تظهر في فاتورة المورد، وبين تكاليف الشراء، والمتمثلة في تكاليف إدارة المشتريات وتكاليف الاستلام، والفحص، ونصيب الوحدات المشتراة من تكاليف وحدة الحسابات. وعليه يوضح هذا المعدل نصيب كل جنيه من المشتريات من إجمالي المصروفات.

$$\text{معدل نفقات الشراء} = \frac{\text{تكاليف الشراء خلال فترة معينة}}{\text{قيمة المشتريات خلال نفس الفترة}}$$

ويتضح من المقياس السابق أنه إذا انخفضت تكاليف الشراء، وزادت قيمة المشتريات، كلما انخفضت نفقات وحدة الشراء بالمنظمة الفندقية. ولكن هذا المقياس قد يكون مضللاً للأسباب التالية :

1/1 قد تحصل وحدة الشراء بالمنظمة على احتياجاتها بأسعار أقل مما يترتب عليه ظهور المقام بقيمة أقل، وبالتالي زيادة معدل النفقات، مما يوحي بانخفاض الكفاءة ولكن هذا خطأ.

2/1 قد تحصل وحدة الشراء بالمنظمة على احتياجاتها بسعر أعلى من اللازم مع ثبات مصروفات الشراء، مما يؤدي إلى كبر المقام، ومن ثم انخفاض معدل النفقات. وعليه تظهر كفاءة وحدة الشراء مرتفعة، وهذا خطأ.

وتأسيسًا على ما سبق، فإن استخدام هذا المعدل بحاجة إلى روية وحسن تقدير، وتمحيص لعناصر التكاليف الشرائية، وقيمة العملية الشرائية، وفحص كلاً من البسط والمقام بمنتهى الدقة.

2. تكلفة أمر الشراء

يتم احتساب هذا المعدل عن طريق توزيع التكاليف الكلية لوحدة الشراء خلال العام على أوامر الشراء الصادرة خلال نفس العام.

$$\text{معدل نفقات الشراء} = \frac{\text{تكاليف الشراء}}{\text{عدد أوامر الشراء}}$$

ويمكن استخدام هذا المعدل للمقارنة بين فترتين أو أكثر، ولكن هذا المقياس قد يكون مضللاً للأسباب التالية :

1/2 زيادة عدد الطلبيات يستتبعه زيادة عدد أوامر الشراء، وبالتالي يزيد المقام، مما يؤدي إلى قلة تكلفة أمر الشراء، وهذا معناه كفاءة أداء وحدة الشراء بالمنظمة الفندقية، وربما تكون الحقيقة عكس ذلك.

2/2 يصبح هذا المعدل عديم الفائدة، إذا كانت المنظمة الفندقية تشتري احتياجاتها عن طريق عقود سنوية، حيث تظهر تكلفة أمر الشراء مرتفعة، وهو ارتفاع مضلل.

ثانيًا : أسلوب مدى فعالية وكفاءة الأداء الشرائي الفني :

تتبلور مكونات الأداء الفني لوحدة الشراء في المنظمة الفندقية في توفير الكمية المناسبة للأداء، بجودة مناسبة، وبسعر مناسب، وفي وقت مناسب، وفي المكان المناسب، ومن مصدر التوريد المناسب.

ويمكن تقويم أداء وحدة الشراء في المنظمة الفندقية، من خلال التحقق من مدى إمكانية الوفاء بمكوناتها الأدائية الفنية، على النحو التالي :

1. الكمية المناسبة

يمكن قياس مدى الوصول إلى توفير الكمية المناسبة للشراء من خلال :

1/1- عدد مرات توقف الأداء في أي وحدة من وحدات المنظمة الفندقية بسبب نقص المواد أو الخامات أو المستلزمات ما إلى ذلك من احتياجات.

2/1- عدد مرات الشراء العاجل بسبب عدم وجود الأصناف.

3/1- عدد مرات تغيير برامج الأداء بسبب نقص في الأصناف المشتراة.

4/1- معدل دوران الأصناف = $\frac{\text{قيمة المسحوب}}{\text{قيمة المخزون}}$

ويفيد هذا المعدل في إيجاد العلاقة بين رصيد الأصناف الموجودة في المخازن وبين درجة استعمال هذه الأصناف في الإنتاج، وأيضًا معرفة مدى ركود الأصناف من عدمه.

2. الجودة المناسبة

تعرف وحدة الشراء مدى وصولها إلى مستوى الجودة المناسبة عن طريق :

1/2- نسبة مردودات المشتريات، كلما قلت، كلما كانت الجودة مناسبة.

2/2- مدى وجود عيوب في الأداء في وحدات الفندق. (يكتشف أثناء الأداء).

3/2- عدد مرات تغيير برامج الأداء الفندقي بسبب اختلاف الأصناف المشتراة عن الأصناف المطلوبة.

3. السعر المناسب

يمكن قياس مدى وصول وحدة الشراء في المنظمة الفندقية إلى السعر المناسب من خلال ما يلي :

1/3- مقارنة سعر الشراء للأصناف، بالسعر السائد للأصناف وقت الاستعمال، فكلما تقاربا، كلما نجحت وحدة الشراء في دراستها للسوق.

2/3- مقدار الخصومات التي حصلت عليها وحدة الشراء خلال فترة زمنية معينة.

4. الوقت المناسب

تستخدم الكثير من المعايير والمؤشرات للتقين من وصول الأصناف التي تحتاج إليها المنظمة الفندقية في توقيتاتها المناسبة، ومنها ما يلي :

1/4- عدد مرات توقف الأداء في وحدات المنظمة الفندقية، بسبب تأخر التوريد.

2/4- عدد الاستعجالات التي أرسلت إلى الموردين.

5. المكان المناسب

يتم التأكد من أن المنظمة الفندقية قد اختارت المكان - مالم تكن محكومة بقانون في هذا الصدد - عن طريق المؤشرات التالية :

1/5- مقارنة تكاليف النقل وما يواكبه إذا كانت ناحية المشترى، ومدى تأثير ذلك على تكاليف منتجات الفندق.

2/5- الاستفادة من تجارب المنظمات المتشابهة فيما يتعلق بشروط المشتريات.

6. مصدر التوريد المناسب

للحكم على مدى اختيار مصدر التوريد المناسب، يمكن استخدام كل المعايير السابقة، نظرًا لأن من مسئوليات وحدة الشراء في المنظمة الفندقية،

هو اختيار مصدر الشراء المناسب الذي يوفر الكمية المناسبة، والجودة المناسبة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وفي المكان المناسب.

7. علاقة المنظمة بالموردين

لكي تحقق وحدة الشراء أهدافها لابد من تنمية علاقات وصلات تفاعلية مع الموردين، حتى توفر انطباعًا جيدًا عن المنظمة الفندقية. ولا يمكن إيجاد معدلات أو مؤشرات موضوعية (غير حكمية) لقياس هذه العلاقات. وعليه، تلجأ المنظمات إلى وضع معايير شخصية، تحكم من خلالها على هذه العلاقات.

8. العلاقات مع الوحدات الأخرى

تحتاج وحدة الشراء بالمنظمة الفندقية إلى تعاون وثيق الصلة بينها وبين كافة وحدات المنظمة الفندقية مثل المكاتب الأمامية، والأغذية والمشروبات، والحسابات، والمخازن. ويمكن استنباط بعض المؤشرات كما يلي :

1/8- عدد مرات الشكاوي من وحدة الشراء.

2/8- مدى سرعة الاتصالات بين وحدة الشراء والوحدات الأخرى.

وفضلاً عن ذلك، تحتاج العلاقات إلى صلات شخصية بين العاملين وبعضهم البعض، وإلى اتصالات غير رسمية محابية للتنظيم الفندقي ككل، حتى تؤتي الاتصالات الرسمية ثمارها، وحتى لا تدخل العلاقات والتفاعلات إلى دهاليز ودروب بيروقراطية لا تبقي ولا تذر مكانًا لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا : أسلوب إجراءات الشراء في تقويم الأداء

تمر عملية الشراء في المنظمة الفندقية عبر مجموعة من الإجراءات تنتهي بإرسال أمر التوريد إلى الموردين، لتبدأ إجراءات أخرى مثل الاستلام المبدئ والفحص وما إلى ذلك، ويمكن استنباط عدة مؤشرات من خلالها يتم تقويم الأداء الشرائي في المنظمة الفندقية، وهي كما يلي :

1. أوامر التوريد

بحساب عدد أوامر التوريد يمكن معرفة حجم العمليات الشرائية، والتكاليف المواكبة لها، ومعرفة إمكانية تجميع عدد من الأوامر في أمر واحد من عدمه، ومدى تأثير ذلك على تكاليف الشراء، ويمكن أيضًا تصنيف أوامر التوريد إلى محلية، وخارجية، وكبيرة وصغيرة، وعادية ومستعجلة، واستخلاص العديد من المؤشرات التي توضح مدى فعالية أداء وحدة الشراء في المنظمة الفندقية.

2. كفاءة العاملين

تقاس كفاءة العاملين بمدى تحقيقهم للأهداف المناطة بهم بأقل تكلفة ممكنة، ويمكن استخدام بعض المؤشرات التالية :

1/2- عدد مقابلات مسئولي المشتريات مع مندوبي البيع واستخلاص متوسط زمن المقابلة.

2/2- متوسط الزمن في إعداد أمر الشراء الواحد.

3/2- متوسط الزمن في مراجعة الفواتير.

4/2- مقدار خصومات تعجيل الدفع التي تحصلت عليها المنظمة، وتلك التي حرمت منها.

5/2- معرفة الزمن المكتبي والزمن الفني الشرائي للعاملين في وحدة الشراء، فكلما زاد الزمن زادت الكفاءة والكفاية.

رابعًا : أسلوب الاستقصاء في تقويم الأداء

يمكن تقويم أداء وحدة الشراء في المنظمة، من خلال تصميم قائمة استقصاء (استبيان) بها مجموعة من الأسئلة الواضحة والمرتبة بشكل علمي، والتي تغطي مجالات التقويم، وبعد تفريغها يمكن تحديد ملامح الأداء الشرائي. وفيما يلي نموذجًا لهذه القائمة (شكل رقم 5-1).

معايير تقويم الأداء المستهدفة

يدور التساؤل - بعد العرض السابق - عن ماهية المعايير التي سيتم المقارنة معها، واكتشاف الانحرافات، وبالتالي معالجتها، ويمكن أن تكون المعايير التقويمية الأدائية المستهدفة وفقًا لما يلي :

(1) مستويات الأداء في فترات سابقة

تقارن النتائج التي تم استخلاصها بواسطة واحد أو أكثر من المعدلات السابقة والمندرجة تحت الأساليب التقويمية (نفقات الشراء - الأداء الفني للشراء - إجراءات الشراء - قائمة الاستقصاء) بنتائج الأداء الشرائي التي تحققت في أزمنة سابقة.

وأما بخصوص الأبعاد التي لا يمكن قياسها كميًا، فهي تخضع للمقياس الحكمية، والتي يجب أن تراعي المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحياتية بصفة عامة، لأن الحكم الشخصي في فترات سابقة لا ينطبق على الفترة الحالية.

شكل رقم (5-1)

قائمة استقصاء

فندق الأمل المشرق

إدارة المشتريات

برجاء الإجابة عن الأسئلة التالية :

نعم لا

1- هل مكانة وحدة الشراء بالهيكل التنظيمي مناسبة؟

2- هل يوجد نظام لمراجعة مستندات الشراء؟

3- هل تتعدد أوامر الشراء المستعجلة؟

4- هل تعتبر المكان المحدد في اللائحة هو مكان الاستلام المناسب.

5- هل نظام الاتصال المتبع مع الموردين مناسب؟

6- هل هناك ميزانية تقديرية للمشتريات؟

7- هل هناك نظام لمتابعة التوريد؟

8- هل نظام يتبع في الاستلام والفحص؟

9- هل نظام الاستلام والفحص مناسب؟

10- هل هناك نظام يتبع للتنسيق بين الوحدات؟

11- هل تحتفظ وحدة المشتريات بسجلات للموردين؟

12- هل تحتفظ وحدة المشتريات بسجلات للأصناف؟

13- هل هناك نظام لمراجعة الفواتير؟

14- هل هناك رضا من الإدارة العليا على وحدة الشراء؟

15- هل هناك شكاوي شكاوي من الوحدة – حتى ولو شكوى واحدة؟

16- هل بإمكانية الوحدة توفير البيانات والمعلومات بيسر؟

17- هل يشترك العاملون بوحدة الشراء في اتخاذ القرارات؟

18- هل يوفر العاملون بالوحدة معلومات عن الأصناف للوحدات الأخرى؟

19- هل هناك شكاوي من الموردين – ولو شكوى واحدة؟

20- ما هي مقترحاتك؟

استخدم ما شئت من الأوراق لتوضيحها.

(2) مستوى الأداء الشرائي في منظمات مماثلة

يقارن أداء وحدة الشراء في الفندق (أ) مع الفندق (ب)، والذي يتساوى في المستوى مع الفندق (أ). وقد تكون هذه الطريقة سهلة في الأداء والحكم، ولكنها غاية في الصعوبة تطبيقًا، حيث غيبة المعلومات الدقيقة والصحيحة عن منظمة متشابهة وهي في ذات الوقت متنافسة.

(3) الموازنة التقديرية للمشتريات

تعد وحدة الشراء موازنة تقديرية متعددة الأشكال بالتكاليف، وبالزمن، وبالأفراد، وبكل عناصر العملية الشرائية، وتعتبر هذه الأرقام هي المعايير المستهدفة، والتي على أساسها تتم عملية المقارنة بعد الأداء واكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها.

(4) المستويات المثالية

تتم مقارنة الأداء الشرائي بالمنظمة الفندقية، من خلال مستويات معيارية قياسية معدة من قبل إخصائيين في هذا المجال، بحيث يمكن الاسترشاد بها باطمئنان وثقة. ولكن – للأسف – لا توجد مثل هذه المعايير النموذجية المثالية.

ونهيب في هذا المقام بالغرف التجارية وبغرف منظمات السياحة والفنادق، أن تقوم بالدراسات والأبحاث التي يمكن من خلالها استنباط مستويات أداء مثالثة في شتى ضروب العمل الفندقي، حتى تسترشد بها منظماتنا الفندقية.

من يقوم بالتقويم ؟

عندما يدور هذا التساؤل، من يقوم بعملية تقويم الأداء الشرائي في المنظمة الفندقية؟ تكون الإجابة المنطقية هي أن كل من يشغل منصب إداري

في المنظمة، يقوم على أداء وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ووضحنا من قبل أن التقويم جزء من الرقابة.

ويمكن أن نميز مستويين للنشاط الرقابي في أي منظمة فندقية، وهما مستوى الرقابة الاستراتيجية، ومستوى الرقابة التكتيكية، وفي كل مستوى منها ممارسة للتقويم تتسق معه.

1. التقويم الاستراتيجي

مجموعة الممارسات التي يمكن بواسطتها اكتشاف الانحرافات التي تعوق المنظمة الفندقية عن تحقيق أهدافها العامة والكلية، والمرتبطة بالأطراف الداخلية والخارجية. وقطعًا توجد الأهداف الشرائية في طيات الأهداف العامة والكلية، ويمارس هذا البعد التقويمي على مستوى الإدارة العليا للمنظمة الفندقية.

2. التقويم التكتيكي

عبارة عن نشاطات من خلالها يتم حصر الانحرافات والسيطرة عليها، وتصحيحها بالنسبة لعمليات النشاط التحويلي داخل المنظمة الفندقية والتي تقوم عليها المكاتب الأمامية والأغذية والمشروبات والمآدب والحفلات والتسويق والمشتريات وغيرها. ويمتاز هذا البعد التقويمي بالتعامل مع التفاصيل الدقيقة والخاصة بكل وحدة أدائية فندقية، ويمارس هذا البعد التقويمي على مستوى وحدات الأداء.

وعليه، يقوم مدير وحدة المشتريات بالمنظمة الفندقية، بممارسات تقويمية أدائية على أداء الوحدة، وذلك من خلال التعامل مع تفصيلات ومكونات النشاط الشرائي.

حالة تطبيقية

أحمد حشمت المفترى عليه!

قام السيد/ أحمد حشمت مسئول المشتريات بفندق الشفق الأحمر، بالاتفاق مع المورد الشحات مبروك على توريد الخضروات المطلوبة للفندق في يوم 2025/1/1.

وعند وصول الأصناف قام السيد أحمد آدم باستلامها وقام بالتوقيع على الفاتورة بما يفيد الاستلام، وتوجه الشحات مبروك لقسم الحسابات بالفندق الذي أعد له مستند صرف قيمتها.

ولقد اشتكى السيد محمد شرف مدير المطعم من قلة الرواد الذين يرتادون المطعم، ومن شكاواهم الصامتة والتي تمثلت في غيبتهم عن المطعم، إلى أن حدثت المشكلة الكبيرة، والتي تمثلت في نقل أحد الرواد إلى المستشفى بعد تناوله العشاء في مطعم الفندق، وستر الله السيد محمد شرف عندما تنازل هذا العميل عن محضر الشرطة الذي أعد في المستشفى.

وفي يوم 2025/2/15 لمح مدير عام الفندق عددا كبيرا من النزلاء يكادون يتميزون غيظًا، وعندما نقب عن السبب، وجد أن كميات الفواتير الموجودة بالمكتب الأمامي غير كافية لإعداد حساب النزلاء، وها هنا ثار وطلب مسئول المخزن الذي أحاله إلى مسئول المشتريات السيد/ أحمد حشمت، والذي أظهر ارتباكًا شديدًا وأرجع الأسباب إلى المطبعة التي اتفق معها على كميات حددها بنفسه، ثم قال أحمد حشمت : هو كل المشتريات على لوحدي ... أيه الحكاية يا جماعة.

ولقد اشتكت مدبرات الغرف من البياضات، حيث أنها قصيرة جـدًا، ومن ثم لا تظهر مدى جودة الأداء لهن، كما أن نسيجها قابل للتوبر بعـد أي غسيل، وغير قابل للفرد بالمظهر اللائق بعد عملية الكي.

واستفسر المدير عن المسئول عن شراء البياضات وها هنا نطق الكل في صوت واحد أنه أحمد حشمت يا سيادة المدير ... هاتولى أحمد حـشمت ده!

وكأنها فرصة فتوالت الشكاوي والصيحات تارة من المكاتب الأمامية وأخرى من الأغذية والمشروبات، وهناك أيضًا وحدات الـصيانة حيـث أن مصعد الفندق هو الآخر متوقف عن الأداء بسبب قطع الغيار، وحتى أطقـم البهو الذي ظهر عليها أثر السنين ... وكل هذه الشكاوي أصابت بـسهامها أحمد حشمت.

المطلوب

هل تستطيع أن تحدد المـشكلة الرئيـسية والمـشكلات الفرعيـة، والأسباب وهل تضع معالم العلاج السليم لهذا الفندق؟.

التمرين الأول

ناقش لماذا توافق أو تعترض على كل عبارة مما يلي :

(1) يمكن اختزال العملية الرقابية على الأداء الشرائي في خطـوة تقـويم الأداء.

(2) توجد معايير أدائية لوحدة الشراء من نوع واحد فقط.

(3) لا توجد أية مشاكل من استخدام معدل نفقات الشراء في تقويم الأداء.

(4) توجد عيوب تكتنف معدل تكلفة أمر الشراء الواحد عند تقويم الأداء.

(5) يمكن قياس كفاءة العاملين في وحدة الشراء بالمنظمة الفندقية.

التمرين الثاني

قارن بين كل اثنين

(1) التقويم الاستراتيجي والتقويم التكتيكي.

(2) مؤشرات المكان المناسب ومؤشرات الوقت المناسب.

(3) مؤشرات الكمية المناسبة ومؤشرات الجودة المناسبة.

(4) المعايير الحكمية والمعايير الموضوعية.

(5) الأداء والأداء المعياري.

التمرين الثالث

"وحدة المشتريات في الفندق في سعي دائم وحثيث لتوفير احتياجات الفندق".

ناقش العبارة السابقة موضحًا.

(1) ماهية الرقابة على الأداء الشرائي الفندق.

(2) أهداف الرقابة على الأداء (بدون شرح).

(3) معايير تقويم الأداء المستهدفة.

(4) مستويات تقويم الأداء الشرائي.

الفصل السادس

الوظيفة المخزنية الفندقية

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

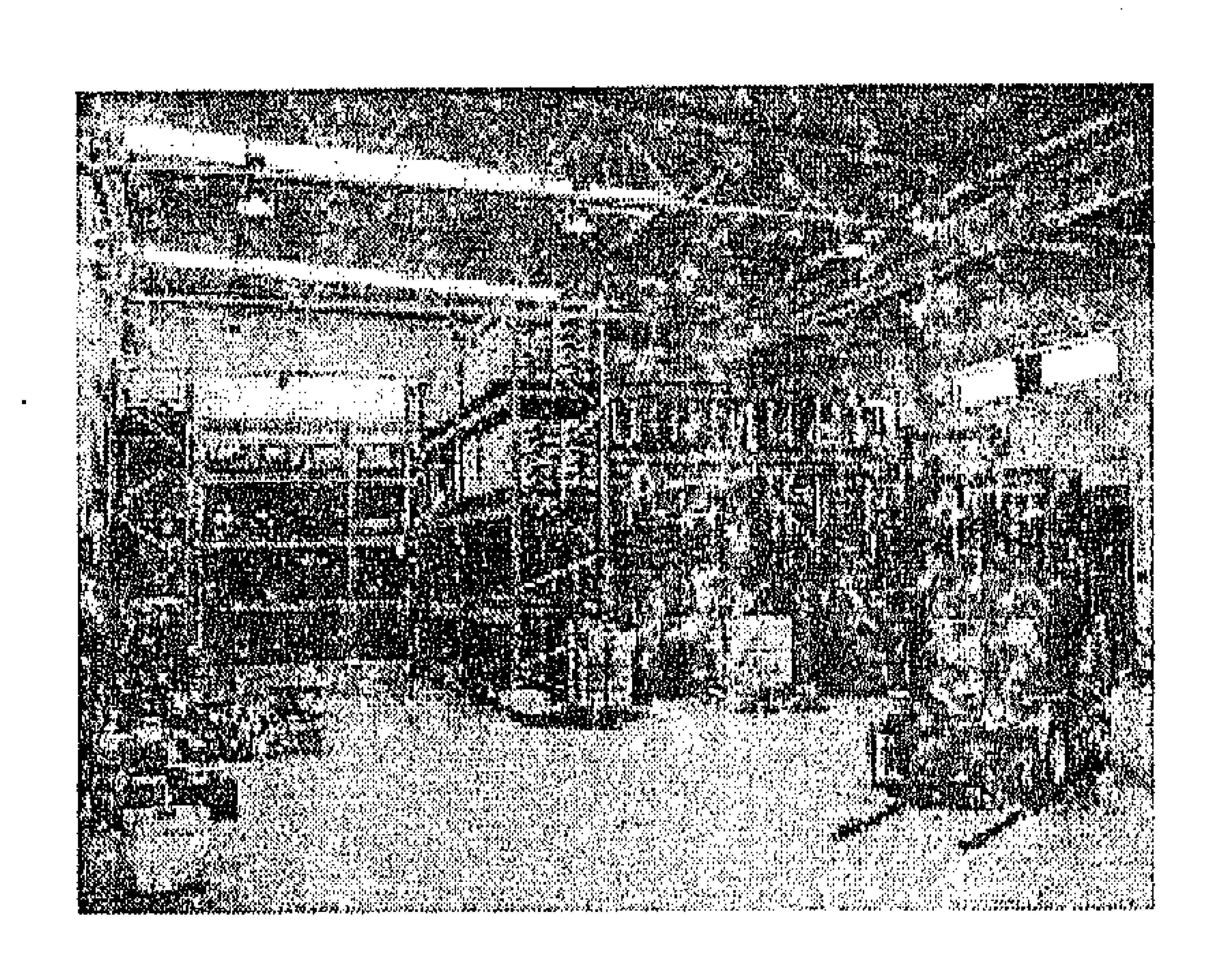
(1) ماهية المخـزن ، والمخزون، والتخزين.

(2) أهداف وأهمية الوظيفة المخزنية الفندقية.

(3) مسئولية الوظيفة المخزنية الفندقية.

(4) أنواع المخازن الفندقية.

(5) مراحل التخزين الفندقية.



الفصل السادس

الوظيفة المخزنية الفندقية

وفرت الفصول السابقة معلومات عن الوظيفة الشرائية، وطبيعة الأداء الفني في المنظمة الفندقية، وذلك بوصفها أحد جناحي إدارة المواد الفندقية، ونقدم عبر الفصول التاليات المعلومات الضرورية عن الجناح الآخر، ألا وهو الوظيفة المخزنية وطبيعتها الفنية وإجراءاتها، حتى تكتمل منظومة إدارة المواد الفندقية، ونبدأ بهذا الفصل في التعرض للوظيفة المخزنية الفندقية.

وتتحدد الطبيعة الحقيقية للوظيفة المخزنية في ظل مفهومين أساسيين، وهما أولاً أن الوظيفة المخزنية الفندقية تعمل على زيادة القيمة المضافة للمواد والخامات والأصناف في المنظمة الفندقية، وثانيًا أن الوظيفة المخزنية هي في حقيقة أمرها أحد جوانب الاستثمار الهامة، ومن ثم فهي فعاليات اقتصادية للمنظمة الفندقية.

فعندما تقوم المنظمة الفندقية – عن طريق وحداتها الإنتاجية – بإجراء تغيير في شكل المواد والخامات والأصناف المشتراة لإنتاج منتجات جديدة، تكون قد أضافت شيئًا له قيمة، وتتمثل هذه القيمة في الفرق بين قيمة المنتج الجديدة، وبين قيمة المواد والخامات والأصناف المشتراة، ويطلق على هذا الفرق "القيمة المضافة" وهي ناجم عن الجهود التحويلية الأدائية للمنظمة الفندقية كافة.

وقبل التعرض للتفاصيل الكاشفة لطبيعة الوظيفة المخزنية في المنظمة الفندقية، لابد من التعرف على الفرق بين المخزن والمخزون والتخزين، ونعرض لذلك فيما يلي :

المخـزن

الفراغ المعماري الوظيفي، الذي يحفظ ويحافظ على الأصناف بكامل قواها الأدائية طوال عمرها الافتراضي ولحين صرفها للمستفيد.

المخـزون

كمية الأصناف الموجودة تحت سيطرة المنظمة لفترة زمنية محددة، لاستخدامها في الأغراض المخصصة لها.

التخـزين

الفعاليات التي يقوم عليها موظفو المخازن لتوفير البيئة المناسبة للأصناف واتباع التعليمات المفضية إلى الحفاظ على الأصناف بكامل قواها الأدائية لحين صرفها.

وتأسيسًا على مجموعة التعاريف السابقة، فإن هذا الفصل، والفصول التالية له، ما هي إلا زخم من المعلومات، مع الوصول إلى نهايتها، تتكون صورة واضحة لكيفية تدفق المواد والخامات والأصناف بصفة عامة لكافة وحدات المنظمة الفندقية بسهولة ويسر، لتحقيق الضيافة الراقية للنزلاء، وهو أسمى هدف لأي منظمة فندقية.

أهمية الوظيفة التخزينية الفندقية

يمكن بلورة المعلومات التي توضح لماذا نهتم بالوظيفة المخزنية في الفندق فيما يلي :

1- تلبية احتياجات ومتطلبات المنظمة الفندقية من المواد والمهمات والآلات إلخ، حتى يمكن تنفيذ برامج الأداء.

2- الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة الظروف المتوقعة وغير المتوقعة كما أن كثيرًا من المواد المستخدمة موسمية يصعب الحصول عليها في غير

موسمها، بينما يكون استهلاكها مستمرًا على مدار السنة، الذي يلزم معه شراؤها وتخزينها لضمان استمرار العمل في المنظمة الفندقية.

3- أما بالنسبة للمواد غير الموسمية والتي تنتج طوال العام فكثيرًا ما تنشأ الحاجة إلى تخزينها، نظرًا لصعوبة توافرها أحيانًا بالأسعار أو بالشروط أو بالمواصفات المطلوبة في الأوقات المحددة لاستخدامها. كما قد تعجز وسائل النقل عن تحويل أو نقل الأصناف بانتظام، سواء من مراكز إنتاجها أو بيعها إلى جهات استخدامها، أو قد لا تفي كميات السوق من المواد المختلفة في سد الاحتياجات بالقدر الكافي.

4- عند طلب كميات جديدة من المواد أو المستلزمات يمر وقت قد يطول قبل استلامها (مدة التوريد) من المورد، وهذا الوقت الذي ينقضي بين طلب الكمية واستلامها ليس ثابتًا ولكنه قد يتغير لأنه يتأثر بعوامل كثيرة منها إمكانيات المورد وضغط الطلبات عليه وتسهيلات النقل وأولويات التسليم عند المورد، لهذا يجب أن تخزن كمية من احتياجات المنظمة كضمان وأمان من التأخير في التوريد لمواجهة الاحتياجات المستمرة على مدار السنة ومنعًا لاحتمالات النفاد.

5- الحصول على خصم الكمية، فعندما يتم الشراء بكميات يقل سعر الوحدة المشتراة نتيجة لحجم الكمية وانخفاض تكاليف النقل والمصروفات الإدارية، وذلك في حالة وجود مستودعات كبيرة تستوعب تلك الكميات، نظرًا لأن عدم استيعاب الكميات الكبيرة المشتراة تعرض الأصناف لعوامل التلف والتقادم.

6- الظروف الاقتصادية والسياسية المتقلبة في العالم تجعل الحاجة ماسة إلى تخزين مواد وأصناف حسب تقدير الاحتياجات للاستعمال لمدة ما، خوفًا من صعوبة الحصول عليها عند الحاجة إليها أو طلبها من الموردين أو

الوكلاء في حالة الحروب أو إضراب العمال المنتجين لتلك المواد أو في حالة الاحتكار وما إلى ذلك.

7- هناك بعض المواد يتقلب فيها العرض والطلب باستمرار، كما هو الحال في المواد الخام وقطع الغيار والمنتجات الزراعية والمواد الغذائية، لذا يؤمن تخزين تلك الأصناف بكميات مناسبة المنظمة من عدم وجودها في السوق عند الحاجة إليها، مما يضمن عدم تعطل سير العمل وتوفير الاحتياجات بالمواصفات الملائمة في كل الأوقات.

8- هناك كثير من المواد تزداد قيمتها ومنفعتها بعد التخزين، مثل المواد الغذائية وبعض المواد الخام، ومن ثم يمكن الحصول على أرباح مادية بسبب عمليات التخزين، أو منافع تغيلية الأمر الذي يجعل المنظمة تقوم بشراء كميات كبيرة منها وتخزينها وخاصة إذا كانت الأرباح تزيد على تكاليف التخزين وتغطي احتمالات التلف أو التقادم، ولاسيما في الأصناف التي يسبب نفاذها خسائر كبيرة.

أهداف الوظيفة المخزنية الفندقية

تستهدف هذه الوظيفة الحفظ والمحافظة على كافة الأصناف بكامل قواها الأدائية، وصرفها بسهولة ويسر، بحيث تضمن استمرارية الأداء بشكله المخطط له في كافة وحدات المنظمة الفندقية، كل هذا من خلال أداء مخزني اقتصادي، يعظم من المنافع ويدني من التكاليف.

مسئولية الوظيفة المخزنية الفندقية

يعبر عن المسئولية بأنها الالتزامات الملقاة على عاتق من يتحملها، وتتعدد المسئوليات التي تتصدى لها الوحدة المخزنية بالمنظمة الفندقية، ويمكن إيراد تفاصيل لهذه المسئوليات فيما يلي :

1- الوقوف على احتياجات الإدارات الطالبة وقد تكون تلك الاحتياجات موجودة بالمخازن وإلا فتطلب من إدارة المشتريات للقيام بتأمينها.

2- متابعة عملية تأمين الأصناف : قد تتأخر إدارة المشتريات في إرسال أوامر التوريد لظروف عديدة، وهنا يجب على إدارة المخازن أن تتابع طلبات الشراء التي أرسلتها إلى المشتريات حتى يمكن توفير الأعيان في الوقت المناسب.

3- الاشتراك في استلام وفحص الأصناف : لضمان عدم الخلط بين الأنواع المختلفة للمواد، والمساعدة في سير العمل المخزني بطريقة سليمة وتسهيل عملية صرف الأصناف إلى الجهات الطالبة.

4- تصنيف وترميز المواد: لضمان عدم الخلط بين الأنواع المختلفة للمواد، والمساعدة في سير العمل المخزني بطريقة سليمة وتسهيل عملية صرف الأصناف إلى الجهات الطالبة.

5- تخزين الأصناف الواردة : وذلك باتباع أفضل طرق وأوعية التخزين المناسبة التي تحافظ على الموجودات بالمخازن وتمنع اختلاطها.

6- تهيئة وسائل النقل والمناولة الداخلية : تتنوع وسائل النقل والمناولة الداخلية التي تستخدم في المستودعات وعلى إدارة المخازن اختيار وتوفير الوسائل التي تتناسب وطبيعة الأصناف ومساحات المخزن والتي لا تسبب الإصابات للعاملين.

7- صرف الأصناف للإدارات الطالبة : وذلك بموجب النماذج المستخدمة وإثبات ذلك بطريقة نظامية.

8- إمساك البطاقات والنماذج الضرورية : التي يستلزمها تنظيم العمل في المخازن وإجراء القيود في تلك البطاقات بطريقة نظامية.

9- الرقابة على مستويات المخزون من ناحية الكمية والقيمة لضمان عدم زيادتها عن الحدود القصوى والمحافظة على الحد الأدنى للمخزون .. إلخ.

10- إجراء الجرد الدوري والمستمر : حيث تعاون وحدة المخازن لجنة الجرد الدوري لتسهيل مهمتها، كذلك تقوم بمجرد مستمر لكل صنف يوجد بالمخازن مرة كل عام على الأقل من خلال السجلات التي تمسكها.

أنواع المخازن الفندقية

تختلف أنواع المخازن الفندقية، لاختلاف المواد والخامات والأصناف التي تحتفظ بها المنظمة الفندقية من حيث طبيعتها، والمتغيرات الموقفية الأخرى اللازمة لضمان وجود هذه الأصناف بكامل قواها الأدائية لحين الطلب عليها، وما نعرضه فيما يلي تعليق بمنظمة فندقية كبيرة الحجم تتبع الأصول العلمية المخزنية، على أن هناك منظمات فندقية صغيرة الحجم لديها، وأهم أنواع المخازن في المنظمة الفندقية كبيرة الحجم هي :

1. الثلاجات المخزنية :

فراغ معماري مجهز هندسيًا لتخزين الأصناف القابلة للتلف في المدى القصير مثل اللحوم والطيور والأسماك، ومنتجات الألبان والخضروات وغيرها، وتختلف الثلاجات المخزنية حسب طبيعة ما يخزن بها، فهناك ثلاجات مخزنية للتجميد، وأخرى للتبريد.

2. مخزن المأكولات والبقالة :

المساحات المخزنية التي يخزن فيها المأكولات الجافة، وأصناف البقالة مثل البقوليات بأنواعها، والمعلبات، والسكر، والأرز، والشاي، والبن، والألبان الجافة، والمسلي، والزيوت، وغيرها.

3ـ مخزن المياه والعصائر:

يخزن فيه زجاجات المياه المعدنية والمياه الغازية، والصودا وغيرها، وهذه الأصناف تستخدم بحالتها التي اشتريت بها.

4ـ مخزن المشروبات الكحولية :

ينسحب مصطلح المشروبات الكحولية على عدد لا حصر له من المشروبات ذات المصدر النباتي، التي يتحول الجزء الأكبر من السكر الموجود بها إلى كحول الإيثايل ويتم ذلك بواسطة العديد من الخمائر، ومثالها النبيذ والويسكي والشمبانيا، والجيني والروم وفواتح الشهية، والبيرة، وغيرها.

5ـ المخازن النوعية الأخرى

تحتاج صناعة الضيافة التي تقدمها المنظمة الفندقية إلى نظرة منظومية، يتوفر من خلالها كل ما يحتاجه الضيف، ولذلك تحتاط المنظمة الفندقية بكافة الأصناف لأدائها، ومن ثم فهناك مخازن نوعية أخرى تعمل جنبًا إلى جنب مع المخازن السابقة، وهي كما يلي :

1/5ـ مخزن التجهيزات الفندقية

يخزن فيها الزجاجات، والفضيات، والصيني، وأدوات المائدة، والسجاجيد، والبياضات، والمفروشات والمشمعات والأثاثات، وما إلى ذلك.

2/5ـ مخزن الصيانة

يحتفظ هذا المخزن بقطع الغيار ومستلزمات المعدات والآلات التي يعتمد عليها الأداء الفندقي، كما يخزن فيه العدد والأدوات الصغيرة المساعدة على الأداء الصياني.

3/5ـ مخزن الأدوات المكتبية

يشتمل هذا المخزن على المطبوعات، والأوراق، والنماذج والمستندات التي يعتمد عليها الأداء في المنظمة الفندقية، بجانب الأقلام والأحبار والمساطر وكافة الأدوات المكتبية التي لا غنى عنها. وقد يحتفظ في هذا المخازن بالعبوات التي يحتاج إليها الأداء في الفندق.

4/5ـ مخزن الأجهزة

تعتمد الفنادق على التكنولوجيا – الوسائل الأدائية – ولذلك فهناك مخزن لأجهزة التكييف، والثلاجات، والغسالات، والسخانات، وغيرها.

5/5ـ مخزن أدوات النظافة

يحتوي هذا المخزن على المنظفات الصناعية، والصابون، والشامبو، وأوراق التواليب، ومعدات النظافة مثل الجرادل والمشات وغيرهات.

6/5ـ مخزن الوقود والزيوت

يوجد بهذا المخزن الوقود المحرك للآلات أو المعدات أو السيارات، وكذلك الزيوت والشحومات، وكل ما يندرج تحت هذه العائلة.

7/5ـ مخزن المخلفات

تجمع فيه مخلفات وحدات المنظمة الفندقية، لحين التصرف فيها أما بالبيع، أو بالإهلاك.

مراحل التخزين

تمر عملية التخزين في المنظمة الفندقية بعدة مراحل، وأولها مرحلة الاستلام للأصناف التي قام الموردون بتوريدها بناء على أوامر التوريد الصادرة إليهم من وحدة الشراء بالفندق، وتجري عملية الفحص أثناء هذه المرحلة، ثم توجه بعد قبولها إلى المخازن المخصصة لكل مجموعة – كما

سلف إيضاحه – حيث يتم الصرف منها إلى وحدات الأداء الفندقي حسب الحاجة واحتياجات البرامج الأدائية، ثم هناك مخازن أخرى للعملاء تنفيذًا للعقود المبرمة معهم، أو لتنفيذ متطلبات خاصة مثل الحفلات والمؤتمرات، وفيما يلي تفصيلاً لكل مرحلة.

1. مخازن الاستقبال

تمر الأصناف المشتراة على اختلاف أنواعها بهذه المرحلة، وقد جرت الأعراف التجارية أن يقوم الموردون بأخطار المنظمة الفندقية بكل المعلومات المتعلقة بالأصناف المزمع توريدها وكذلك تواريخ وكيفية شحنها، وذلك حتى تستعد مخازن الاستقبال في المنظمة الفندقية لاستقبال هذه المواد.

وتتسلم أيضًا هذه المرحلة صور أوامر التوريد من وحدة المشتريات، وأية إخطارات، أو مستندات دالة على وصول الأصناف سواء من الموردين، أو من وسائط النقل.

وعند وصول الأصناف تقوم مخازن الاستقبال بمراجعة الأصناف كميًا، وفحصها ظاهريًا، ثم تستلمها استلامًا مبدئيًا تحت الفحص، والذي يتقرر على ضوء نتيجته قبول هذه الأصناف أو رفضها، فإذا تقرر رفضها أعيدت إلى الموردين، وأما إذا تقرر قبولها فإنها توجه إلى المخازن المخصصة لها.

وتستوجب هذه المرحلة عناية خاصة حتى لا تتلف الأصناف، وحتى لا تتعطل عملية الفحص وتستغرق أوقاتًا أكثر من اللازم، بما يضيع على المنظمة الفندقية فرصة التمتع بخصم بتعجيل الدفع (الدفع النقدي)، حيث أن الدفع لن يتم إلا بعد الفحص ودخول الأصناف إلى مستودعها المخصصة لها.

2. مخازن الاستهلاك

في هذه المرحلة توجه الأصناف التي تم قبولها إلى مخازنها النوعية – أو المخزن العام في المنظمات صغيرة الحجم – بناء على مذكرة استلام يثبت فيها كمية الأصناف ورقم أمر التوريد، ووثيقة الشحن، ومستند الاستلام المؤقت، وأسعار الأصناف.

ويتم ترتيب الأصناف داخل مخازنها بطريقة تكفل سهولة صرفها في وقت وجيز، مع اتباع وسيلة تخزينية تتسق مع سياسات التخزين للأصناف حتى لا تتلف أو تتقادم، وأيضًا استخدام الناحية الوثائقية المكتبية من بطاقات، وحفظ مستندات، وإعداد تقارير وما إلى ذلك.

وعند الصرف من هذه المخازن، يتم ذلك من خلال طلب صرف مواد يوضح الجهة الطالبة وبيانات إضافية عن الأصناف التي ستصرف، وذلك لضبط الأداء المكتبي الوثائقي.

وينبغي اتباع كافة الوسائل المخزنية، وأدوات ووسائل المناولة اللازمة لضمان الحفظ والمحافظة على الأصناف، والصرف والميسر والسريع منها.

3. مخازن البيع

يخزن في هذه المرحلة المنتجات المصنعة في وحدات الأداء الفندقية مثل بعض أصناف الحلويات (تورتات – جاتوهات – مربات – مشروبات).

وبعض أنواع المأكولات، بغرض إعادة بيعها، أو لتلبية طلبات ذات طبيعية خاصة مثل الحفلات والمؤتمرات.

ويراعى عند تخزين هذه المنتجات، تقسيمها وفقًا لمقاساتها، وعبواتها، بحيث يتم التسليم فورًا، ودون إضاعة وقت أو مجهود لا مبرر

لها، كما ينبغي تخزينها دون تعرضها لأي تلف أو خدش مهما كان بسيطًا، حيث أن ذلك يؤثر في مظهرية ورونق هذه المنتجات الفندقية، ويعطل بيعها، ومن ثم تتحمل المنظمة الفندقية تكاليف إضافية لإزالة هذه الآثار.

خاتمة

يعبر عن المرحلة بأنها المسافة التي تقطع بين موقع وآخر، والأصناف تعبر أكثر من مرحلة، فهي بالضرورة لابد وأن تمر على الاستقبال وهو الاستلام المؤقت، وذلك في كافة أنواع المخازن الفندقية، وكذلك مرحلة مخازن الاستهلاك، حيث يتم حفظ الأصناف تمهيدًا لصرفها للأداء الفندقي، ولكن ليس بالضروري أن تكون هناك مخازن للبيع لكل أصناف المنظمة الفندقية.

ليس هذا فحسب، بل قد تمر الأصناف عبر المراحل الثلاثة (الاستقبال – الاستهلاك – البيع) في مخزن نوعي واحد فقط مثل الثلاجات المخزنية تستقبل – الأصناف مبدئيًا ثم تفحص ثم تقبلها نهائيًا وتخزنها، ثم تصرفها لتصنع، وبعد ذلك تتلقاها كمنتجات تامة وتحفظها لحين بيعها أو استخدامها في مشاربها الخاصة. لذا لزم التنويه.

تطبيقات

التطبيق الأول

وضح الفروق الفنية بين المصطلحات التالية :

المخزن – المخزون – التخزين.

ثم وضح الرابطة بينها وذلك في مقال لا يقل عن عشرين سطرًا.

التطبيق الثاني

بإيجاز غير مخل – وضح مسئولية الوظيفة المخزنية الفندقية.

التطبيق الثالث

تختلف أنواع المخازن الفندقية، باختلاف الأصناف المشتراة.

اشرح العبارة السابقة موضحًا.

1- ماهية التخزين – ومسئولياته (عناوين بدون شرح).

2- أنواع المخازن الفندقية.

3- أهداف الوظيفة المخزنية الفندقية.

التطبيق الرابع

"تمر عملية التخزين في المنظمة الفندقية بعدة مراحل".

اشرح العبارة السابقة موضحًا :

1- مراحل التخزين للأصناف الفندقية.

2- مدى ضرورة توفر هذه المراحل لكل المخازن الفندقية.

الفصل السابع

مقومات الأداء المخزني الفعال

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

(1) ماهية تخطيط المخزون الفندقي.

(2) ماهية أنواع المخزون الفندقي من حيث خصائصها وطبيعة استخدامها.

(3) ماهية البيئة التخزينية لأصناف المخزون الفندقي.

(4) ماهية الأنظمة المخزنية.

(5) ماهية فهرسة المخزون.

(6) التعريف بالقوى العاملة المخزنية.

كما يستهدف هذا الفصل إكساب المهارات التالية :

(1) تحديد نوعية المخزون.

(2) اختيار نظام التخزين المناسب.

(3) إعداد مقدمات خطة التصنيف والترميز للمخزون.

(4) إعداد هيكل العمالة للقوى العاملة المخزنية بالفندق.



الفصل السابع

مقومات الأداء المخزني الفعال

تدور كلمة مقومات حول عماد الشيء ونطاقه وجلب المنفعة له، وإزالة العوج إذا تأتى، والولاية أيضًا، وإتيان المنفعة، وتنطوي كلمة الأداء على المخرجات المطلوبة المحددة الكمية والنوعية والأسلوب، وتشي لفظة الفعال الآتية من صيغة المبالغة لفعل، إلى مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

ومما سبق يدور التساؤل عما يجب أن يتوفر من دعائم يشاد عليها النشاطات المخزنية، والتي تكون البناء الأدائي وفق الكمية والنوعية والأسلوب المفضي إلى تحقيق الأهداف من المخازن.

وعلى متن الصفحات التاليات، سياحة مخزنية من خلالها نقدم قطوفًا تمثل قليلاً من كثير يعبد مسارات ممهدة لأولئك العاملين في المستودعات، ونوضح من خلالها تخطيط المخازن، وأنواع المخزون، والبيئة المخزنية المطلوبة، والأنظمة المخزنية المتعارف عليها، وفهرسة المخزون تسهيلاً للتعامل معه، وأخيرًا القوى العاملة المخزنية التي تغطي للأداء فعاليته.

تخطيط المخازن

يشير تخطيط المخازن إلى الإعداد المقدم لشكل ومساحات التخزين داخل المخازن، وتحديد الأوعية المخزنية من أرفف، ودواليب (خزن)، وأيضًا التعرف على وسائل تحريك الأصناف داخل المخازن – المناولة.

وفيما يلي إيضاح لكل عامل من العوامل المستخدمة في تخطيط المخازن:

1) تحديد مساحات التخزين

يحتاج تخطيط المخازن إلى استخدام البطاقات والرسوم والجداول للوصول إلى التحديد السليم لمساحات التخزين، والممرات والطرق ومناطق التجميع والفرز والفحص والاستلام والتعبئة، ورص العبوات وحفظ الطرود والعبوات الفارغة والشحن والتفريغ والأرصفة والمكاتب والمرافق وأمكنة صيانة وإيواء المعدات والعربات ومرافق الغذاء والراحة والغسيل للأفراد ... إلخ.

ويمكن تحديد المساحة اللازمة لصنف واحد أو مجموعة أصناف مترابطة، على أساس المعلومات الخاصة بنوع ومقدار وخواص الصنف، والطريقة المناسبة لتخزينه ووقايته وخدمته بالنقل وخلافه، ويمكن حساب المساحة اللازمة للتخزين على أساس أبعاد الصنف وحجمه ووزنه وأقصى عدد لوحداته المخزونة (الحد الأعلى + نسبة زائدة 10% مثلاً) والعبوة أو الأوعية أو الأرفف والحوامل التي يخزن فيها أو عليها، ومن الضروري عند حساب هذه المساحة، أن يراعى الآتي :

1/1- استغلال الفضاء الرأسي في التخزين لخفض المساحات الأفقية المطلوبة لذلك إلى أقصى حد ممكن، وهذا يتطلب معدات الرفع المستخدمة بالمخازن لرفع المخزون ورصه.

2/1- يوضع في الاعتبار المساحات التي قد تحتاجها بعض الأصناف لتترك بين رصات وطبقات المخزون وذلك للتهوية.

3/1- إذا تعذر رص الأصناف طبقات فوق بعض لاستغلال الفضاء العلوي، يمكن استخدام الأرفف والدواليب لهذا الغرض، أو الشرفات والطوابق الداخلية المصنوعة من القوائم والألواح الصلب لزيادة المساحة المتوفرة باستغلال الفضاء المتيسر. انظر شكل رقم (7-1).

4/1- يراعى عند استغلال الفضاء العلوي ألا يتعارض ارتفاع المخزون مع إمكان عمل رشاشات الحريق الأوتوماتيكية وفتحات التهوية الموجودة بالسقوف، وكذا ترك الفضاء اللازم لصيانة السقوف والأسلاك الكهربائية والأنابيب.

5/1- قد تحتاج الطريقة المتبعة في تنظيم وتسلسل أمكنة ومساحات تخزين الأصناف المختلفة بالمخزن إلى أكثر من مساحة واحدة لبعض الأصناف، مما يقتضي وضعها جميعًا في الحسبان.

6/1- يجب أن يمتد الممر الرئيسي بطول المخزن كله وغالبًا ما يمتد من نقطة التسلم إلى نقطة الصرف، وأن يكون عرض هذا الممر الرئيسي حوالي 1.5 – 3 مترًا مالم تحتاج معدات النقل والتداول اتساعًا أكبر، كذلك تحتاج المخازن الكبيرة إلى ممرات صغرى موازية للمر الرئيسي وتتكرر كل ستة أمتار وبعرض 1 –1.5 مترًا. أما الممرات الفرعية العمودية على هذه الممرات للتوصيل إلى الأرفف والحوامل للفصل بين الرصات المختلفة، فيتوقف عرضها على عرض استخدامها، وهل هو للأفراد أم للمعدات، ويكتفي بالمرور في اتجاه واحد في هذه الممرات الفرعية وبحسب عرضها على هذا الأساس. ويراعى عمومًا أن تكون الممرات بقدر الإمكان مستقيمة وصالحة، ودون منحنيات وتقاطعات حادة، وتخدم إلى جانب مساحات التخزين مساحات التفريغ والتحميل والانتظار.

7/1- يستحسن أن يكون مكتب أمين المخزن مجاورًا لمكان الصرف، ولا داعي لعزله في غرفة منفصلة ليتم الصرف تحت بصره وإشرافه.

8/1- يجب توفر مناضد إضافية بجوار منضدة الصرف للتفتيش والتجربة والوزن والفرز والإعداد.

9/1- يجب توفر مساحات خالية لانتظار العربات والمواد الواردة لأغراض التفريغ والاستلام والفرز والتفتيش والتخزين المؤقت لحين الرص والتنظيم.

10/1- يراعى أن تكون الأصناف المخزونة جاهزة للصرف عند طلب دون عوائق.

11/1- يستحسن كلما أمكن تحقيق سهولة مراقبة المخزون وحصره وعده بالنظر.

12/1- يجب الاستفادة بجميع المتوفر فعلاً بالمنظمة الفندقية من احتياجات للمخازن سواء كانت معدات تخزين أو معدات نقل ورفع وتداول ... إلخ قبل الشروع في شرائها.

13/1- ترقم الأرفف وبتسلسل رقمي لكل عين في الرف على أساس رقم الممر الرئيسي ثم رقم الممر الفرعي ثم رقم مجموعة الأرفف ثم رقم العين أفقيًا، ويمكن اتباع نفس الطريقة مع رصات البالات والجوالات والصناديق، ويمكن اختيار طرق أخرى أكثر بساطة.

14/1- تعمل خريطة شاملة لكل مخزن يبين بها ممراته ومجموعات الرفوف مساحات التخزين وأرقامها، مع توفير مكان خال بالخريطة بجانب كل منهما ليكتب فيه بالقلم الرصاص رمز الصنف المخزون، وليمكن محوه وإعادة الكتابة الأسماء الأصناف الجديدة المخزونة به عند حدوث أي تغيير فيها.

انظر أشكال رقم (7-2)، ورقم (7-3) ورقم (7-4)

(2) أوعية ومعدات التخزين :

تزود المخازن بأوعية تصنع من مواد مختلفة، تتطور بفعل الزمن، وتستخدم هذه الأوعية للحفظ والمحافظة على الأصناف المخزونة، وتتأثر عملية الأداء المخزنية الفندقية إلى حد كبير بسلامة وحسن اختيار الأوعية المناسبة للأصناف. والجدير ذكره هنا، أن هناك أصنافًا لا تحتاج إلى أوعية، بل تحتاج إلى مساحات فراغية تخصص لها مثل أجولة السكر والأرز التي ترص على طبالي بشكل معين.

وفيما يلي إيراد لبعض الأوعية المخزنية.

1/2ـ الأرفف

تتعدد أنواع الأرفف منها المعدنية ومنها الخشبية، كما تتعدد أشكالها المستخدمة في المنظمة الفندقية، ويجب أن ننوه أن الدواليب (الخزن) ما هي إلا أرفف ومزودة بالدرف التي تغطي الأرفف وتعطي الأمان والسرية.

وفيما يلي تغطية لأنواع الأرفف وأشكالها :

1/1/2- الأرفف المعدنية

عبارة عن ألواح وقوائم من المعدن (حديد، صلب، ألمونيوم)، وهي نمطية أي موحدة المواصفات والمقاييس، وقد تصنع حسب الطلب.

وتمتاز الأرفف الصلب بالآتي :

- إمكانية الحصول على الوحدات النمطية بأسعار منخفضة، نظرًا لإنتاجها بأسلوب الإنتاج الكبير.
- صغيرة الحجم وسهلة النقل والشحن من مكان لآخر.

- سهلة وسريعة الفك والتركيب والتشكيل حسب الطلب، باستخدام مسامير الرباط البسيطة العادية، ويؤدي هذا بالتالي إلى عدم الحاجة للتغيير الشامل لتخطيط المخزن، عند إجراء أي تعديل لمجموعة من الأرفف.
- قابلة للامتداد والاتساع والزيادة عند الحاجة بإضافة أجزاء مماثلة نمطية مطابقة لها، وسهلة الاندماج معها.
- أكثر احتمالاً وتصلح لتخزين الأصناف الثقيلة عليها.
- قليلة التعرض للتلف بالتآكل أو الكسر أو الخدش.
- الصلاحية لأغراض أخرى إذا استغنى عنها كرفوف، باستخدامها كأعمدة أو جمالونات، وإمكان التخلص منها عند عدم الحاجة إليها بالبيع بأسعار معقولة.
- أكثر سعة وقدرة على التخزين واستيعاب الأصناف نتيجة لصغر حجم أجزائها وقلة سمك المواد والأجزاء المصنوعة منها.
- تقاوم الحريق، ومن السهل ترميمها وإصلاحها.
- مقاومة الحشرات وما في حكمها، إذ لا تتعرض الأرفف للقرض بواسطة الفئران إلا أنها قابلة للإصابة بالحشرات كالبق والعته.
- توفر النظافة لنعومة وصلابة سطحها وسهولة تنظيفها جيدًا بقطعة قماش أو فرشاة مناسبة.

2/1/2- الأرفف الخشبية

تصنع من ألواح وقوائم خشبية، لتتسق مع أصناف المخزون ومكوناته.

وهي تمتاز بما يلي :

- رخص الثمن وسرعة التركيب والتشغيل والصنع محليًا بل بمكان التخزين، من خشب عادي ورخيص ومن صناديق العبوات.
- إمكان التحكم التام في التصميم بحيث يناسب بالضبط الحالات الخاصة التي قد لا تصلح لها الأرفف الصلب النمطية الموجودة بالسوق.
- لا تضر بالعدد والأجهزة الدقيقة المخزونة عليها وتحميها من الصدمات والاحتكاك، بسبب ليونة سطحها.

وعلى الرغم من ذلك فقد يترتب عليها بعض المشاكل منها :

- التآكل والتشقق والكسر أثناء الاستخدام.
- صعوبة التخلص منها عند عدم الحاجة إليها، إذا تباع كخشب كسر غير صالح.
- سميكة ولها قوائم غليظة مما يستهلك أجزاء أكبر من المساحات المخزنية.
- سريعة الاحتراق، وقد تزيد من خطورة الحريق.
- قابلة للإصابة بأمراض الأخشاب، وللقروض بواسطة الفئران.

3/1/2- أشكال الأرفف

تتعدد الأشكال المصممة للأرفف سواء كانت معدنية أم خشبية، ولعل من أكثرها شيوعًا في المخازن الفندقية ما يلي:

- الأرفف المفتوحة وهي تساعد على الاستغلال الكامل للمساحة المستخدمة للتخزين لسعتها الكبيرة، وتستخدم عادة لتخزين الأصناف المحفوظة في عبواتها. انظر شكل رقم (7-5).

- الأرفف المغلقة أي المقواة بالجوانب والظهر وهذه التقوية تزيد حمولة الأرفف كما تفصل الأصناف عن بعضها بعضًا وتمنعها من الاختلاط، إلا أنها تقلل المساحة المخصصة للتخزين وتقلل مرونة استخدامها، وتستخدم هذه الأرفف عادة للأصناف السائبة التي بدون عبوات، أو تستخدم للأصناف المعبأة كالرفوف المفتوحة، وهي أكثر تكلفة من الرفوف المفتوحة.
- يمكن إضافة سدائب كحواجز أمامية للأرفف المغلقة السابق ذكرها ليمكن تخزين الأصناف الصغيرة عليها دون تعرضها للسقوط، وهذه الأرفف مشابهة للصناديق، ويمكن أن تضاف لها فواصل إضافية لتفصل بين الأصناف وتمنع اختلاطها. انظر شكل رقم (7–6).
- يمكن ببعض الإضافات إلى أنواع السابقة من الأرفف، الحصول على أشكال مختلفة من الأرفف والدواليب، وإضافة الضلف إليها يساعد على المحافظة على الأصناف الثمينة بالغلق عليها.
- الأرفف الصندوقية المفتوحة وتصلح للأصناف الصغيرة المفرغة من عبواتها، وتكون عادة من حجم صغير يصلح لاحتواء مقدار عبوة واحدة. وتمتاز بإمكان سحب الصناديق أو الإدراج منها للصرف أو التعبئة ثم إعادتها إلى مكانها، ما يوفر الوقت في عمليات الصرف والتخزين والملء والتفريغ انظر شكل رقم (7–7).

وقد تنزلق مجموعة الأرفف على قضبان مثبتة بالأرض ويزاح أي منها جانبا لاستخدام المجموعة التي خلفها عند الطلب، وهذا يتيح عدم ترك فراغات بين الأرفف وتوفير المساحة.

ويمكن تصميم المستودعات بحيث تنزلق مجموعة الأرفف بكاملها على قضبان مثبتة على الأرض، وتزاح كمجموعة، لاستخدام مجموعة أخرى من الأرفف التي خلفها عند الطلب. وعليه، ترك مساحة ممر واحد فقط داخل المستودعات ومن ثم توفير المساحة المخزنية الفندقية.

2/2ـ الحوامل والمساند

يعبر عن الحوامل بأنها الوحدات الحاملة والتي تصنع من مواد معدنية أو خشبية وتستخدم لحمل الأسياخ والكمرات والمواسير وما شابه ذلك لحفظها والاستغلال المساحة المخزنية رأسيًا. انظر شكل (7–8).

وأما المساند فهي وحدات أيضًا وتصنع من مواد معدنية أو خشبية وتستخدم لسند المشغولات والألواح وأحيانًا الزجاج في وضع رأسي مما يساهم في المحافظة عليها، ويوفر المساحة المخزنية. انظر شكل (7–9).

3/2ـ أوعية صندوقية

عبارة عن أوعية على شكل علب أو صناديق أو أواني، ومنها ما هو بسيط ومنها ما يتداخل في بعضه بعضًا، ومنها ما ينطوي وهو فارغ وهناك أشكال متعددة في السوق، ويستخدم في صنعها مادة المعدن أو البلاستيك أو الفيبر جلاس أنظر الشكل رقم (7–10).

4/2ـ حوامل التحميل

وعاء مصمم بطريقة تجعله يستوعب مجموعات من الأصناف المخزونية سواء في عبواتها، أو في أشكالها المنتجة بها كأسياخ الحديد أو المواسير، ويمكن باستخدام هذه الحوامل أن تتم عملية المحاولة الداخلية بواسطة تحريك الأصناف من مكان إلى آخر. انظر شكل رقم (7–11).

5/2- الخزانات

أوعية مخزنية تصنع من المعدن لحفظ المواد السائلة، وهي على سبيل المثال الصهاريج والخزانات والبراميل.

6/2- العربات

عبارة عن عربات متنقلة مجهزة بالأرفف ويمكن أن تنقل بما عليها لمكان العمل للسحب منها ثم الانتقال لمكان آخر. وعليه، فهي وعاء تخزيني، وأيضًا وسيلة مناولة أي لتحريك الأصناف انظر شكل رقم (7-12).

7/2- المساحات الفارغة

تحدد مساحات فارغة داخل المستودعات، بدون أية تجهيزات سوى حساب المساحات بدقة وترميزها ووضع الخطوط والعلامات المحددة لها، وتخزن الأصناف في المساحات وهي مرصوصة على معدات المناولة المسماة بالطبالي. انظر شكل رقم (7-13) للطبلية.

(3) المناولة

يشير مصطلح المناولة إلى أسلوب تحريك الأصناف داخل المخازن وتتعدد وسائل المناولة التي يمكن استخدامها في مخازن المنظمة الفندقية، ونوضح بعضها على النحو التالي :

1/3- المناولة اليدوية

وتستخدم الأيدي في حمل وتحريك الأصناف داخل المستودع من مكان إلى آخر، وقد يساعد في ذلك بعض الأدوات الخفيفة في هذه المناولة، وبالضرورة لابد من استخدام القفازات في المناولة اليدوية.

2/3- الناقلات اليدوية

وهي عبارة عن العربات الخفيفة التي تستخدم داخل مخازن المنظمة الفندقية، والتي يمكن تحريكها باليد، وهي منتشرة لتحريك الأصناف خفيفة الوزن.

3/3ـ الرافعات الهوائية

وتستخدم في حمل الصناديق الثقيلة الوزن من عربات النقل إلى أماكن الاستلام والفحص وقد يجري استخدامها أيضًا داخل المخازن ومراكز الإنتاج في رفع الأجزاء الثقيلة الوزن والكبيرة الحجم.

4/3ـ الناقلات الآلية

ومنها الناقلات الآلية بمقطورات وتستخدم في نقل عدد من الصناديق المكعبة الثقيلة نسبيًا، أو قد تستخدم في نقل البطاريات ذو إطارات الكاوتشوك في مخازن مصانع السيارات.

ومنها الناقلات الآلية المجهزة برافعة شوكة وتستخدم في الرصات الرأسية لأنها تتمتع بمرونة كبيرة سواء في الارتفاع أو الانخفاض.

5/3ـ السلالم

عبارة وسائل تمكن القائم على العمل المخزني من الوصول إلى الأرفف المرتفعة حتى يتعامل مع الأصناف حفظًا وصرف. ومنها السلالم العادية، ومنها السلالم المزودة بعجل تتحرك من خلالها من مكان لآخر. انظر شكل رقم (7–14).

أنواع المخزون :

تنقسم أصناف المخزون من حيث خصائصها وطبيعة استعمالها إلى نوعين، هما أصناف مستديمة، وأصناف مستهلكة، وأصناف تجمع بين الاستدامة والاستهلاك، ونسرد فيما يلي تفصيلاً لذلك.

1ـ الأصناف المستديمة

وهي الأصناف التي لها أعمار استعمالية، ولا تفنى وتتلاشى مع الاستخدام، وتعاد أو بقاياها إلى المخازن بعد انتهاء صلاحيتها أو الاستغناء عنها.

وتنقسم الأصناف المستديمة إلى مجموعات عدة منها :

1/1- الأثاث والمفروشات سواء التي تجهز به الغرف أو الأثاث والمفروشات المكتبي.

2/1- الأجهزة : مثل أجهزة التكييف والتدفئة وأجهزة المطابخ والثلاجات وما إليها.

3/1- أجهزة مقسمات (سنترالات) الهواتف وما يتبعها، والفاكس والتلكس.

4/1- الأشرطة التليفزيونية والإذاعية المستخدمة في الفندق.

والجدير بالذكر، أن هذه الأصناف تقيد في بطاقات العهد (وحدات/ أفراد) بعد صرفها.

2. الأصناف المستهلكة

وهي الأصناف التي تستهلك وتفنى بالاستعمال المباشر، ولا يختلف عنها بقايا من نوعها.

وتقسم الأصناف المستهلكة إلى مجموعات عدة منها :

1/2- الأدوات والأوراق الكتابية التي تسهل الأداء في الفندق.

2/2- الأدوية الطبية والعقاقير والأمصال واللقاحات.

3/2- المواد الكيماوية والمبيدات والأدوات الطبية الاستهلاكية.

4/2- الوقود ومشتقاته.

5/2- مواد النظافة.

6/2- المواد والمنتجات والغذائية كاللحوم والأسماك والخبز.

بلا ريب فإن هذه الأصناف لن تقيد في بطاقات العهد (وحدات – أفراد) بعد صرفها.

3. الأصناف المستديمة المستهلكة

وهي الأصناف التي تجمع بين النوعين السابقين، أي الاستدامة، والاستهلاك، عادة ما تقوم المنظمة الفندقية بتحديد هذه الأصناف.

ونسوق الأمثلة التالية لهذه الأصناف – من وجهة نظر الكاتب – فمثلاً في القوات المسلحة تعتبر طلقة الذخيرة من نوع المستديم المستهلك، حيث أنها عند استخدامها لأغراض التدريب يتم قذفها من خلال السلاح، إلا أنه من الضروري جمع فارغها وتسليمه للوحدة العسكرية.

وهناك أيضًا في شركات المياه الغازية، زجاجة المشروب بها جزء مستهلك ألا وهو المشروب نفسه، وجزء مستديم وهو العبوة التي يجب أن ترد.

وعلى هذا المنوال سترى أصنافًا كثيرة بالمنظمة الفندقية تندرج تحت أصناف مستديمة مستهلكة، لابد من إعادة أجزائها المستديمة بعد استعمالها.

البيئة التخزينية

يعبر عن البيئة أنها كل ما يحيط بالشيء، وهناك البيئة الطبيعية وهي كل ما خلق الله سبحانه وتعالى، وهناك البيئة الاصطناعية أي البيئة المفتعلة التي تحقق الأغراض التي يتوخاها الإنسان.

وتخلق المخازن بالمنظمات الفندقية بيئات تصطنعها حتى يمكن التحكم في المخزونات وضبطها داخل المخازن، للمحافظة على كامل مقوماتها، وحتى لا تفتقد ما يؤثر على أدائها في النشاطات المطلوبة منها في وحدات الأداء الفندقي.

وعليه، الحفظ والمحافظة على المخزونات بكامل قواها الأدائية طوال عمرها الافتراضي أو لحين الطلب عليها أيهما أقرب. ومن ثم عدم التفريط في أصول المنظمة المتداولة – المخزون السلعي الفندقي.

أي تحتاج الأصناف المخزونة إلى بيئة تخزينية مناسبة، منعًا لفسادها، أو تحللها أو تلفها، ومن ثم عواقب أدائية وخيمة على المنظمة الفندقية، وفيما يلي طرح لما يجب أن يتوفر للأصناف التي تحتفظ بها مخازن المنظمة الفندقية.

1- البيئة التخزينية للأغذية

تتعرض الأغذية للفساد بصفة عامة، وأهم مانع لهذا الفساد وهو التخزين على درجات منخفضة في الثلاجات المعدة لذلك، ويتضح بحفظ الأصناف على كميات صغيرة منعًا للتحلل الأكسيدي أو الجفاف، ويجب تغطية هذه الأصناف في الثلاجات، وكذلك تغليف الأغذية المطهية جيدًا لكي تمنع أكسدة الدهون الموجودة بها، وأما بالنسبة للخضروات فإنها تحفظ بدون غسيل، كما أنها تستهلك بسرعة ولا تحفظ لمدة طويلة.

1- تخزين اللحوم

تحتاج اللحوم إلى نوعين من البيئات المخزنية.

1/1- التبريد

تخزن اللحوم على درجة حرارة ما بين -4 – 10مْ وذلك بالنسبة للحوم الطازجة أو المطهية، والتي ستخزن لمدة قصيرة ما بين 1-3 يومًا، واللحم المفروم يجب أن يستهلك سريعًا نظرًا لزيادة مساحة السطح المعرض للتلوث. وعليه، يخزن لمدد قصيرة نسبيًا.

2/1 **التجميد**

تخزن اللحوم على درجة حرارة تصل حتى -18م، ويمكن حفظهــا لمدة تتراوح بين 15-30 يومًا، ولابد من مراعاة عيوب هذا التجميد علـــى مكونات اللحوم الأدائية حيث تتسرب منها بعض عصاراتها أثناء إذابة ثلـــج التجميد عند استخدامها.

2. تخزين الأسماك

يخزن السمك مختلطًا مع الثلج لخفض درجة حرارته، وذلك إذا كان يستخدم سريعًا، وإذا كان معدل استهلاكه خلال يومين يخزن علـــى درجـــة حرارة أعلى من درجة التجميد، وإذا أريد تخزينه لمدة أطول من ذلك، يخزن على درجة حرارة تصل حتى -18م.

3. تخزين البيض

1/3- يخزن عقب شرائه بين درجة حرارة 2-5م بدون غـــسيل، ويــرص بحيث يتجه الطرف المدبب إلى أسفل لضمان ثبـــات صـــفار البـــيض، لأن الطرف العريض يحتوي على فقاعة هوائية تظل لأعلى.

ويمكن مسح البيض الملوث بقطعة قماش جافة أو مغموسة في الزيت حتى لا يتعرض البيض للفساد وتتغير رائحته.

ويجب ألا تطول مدة حفظه عن 1-3 أسابيع على أن يكـــون جافًـــا تمامًا.

2/3- التجميد (بدون قشرة)

يجمد صفار البيض على حدة، وكذلك بياضه، ويجمد كلا منهما، ليتم استخدامه في فترات لاحقة، خاصة في صناعة المخبوزات.

4. تخزين الحبوب

تخزن لمدة طويلة نسبيًا، وهي تحتاج إلى درجة حرارة مناسبة وتهوية ونسبة الرطوبة المطلوبة للحبوب، والتأكد من نظافة المخزن باستمرار من الحشرات والقوارض.

5. تخزين الدقيق

يخزن في عبوات محكمة الغلق للمحافظة عليه من الأتربة والرطوبة والحشرات، ولابد من مكان جاف، قد تصل مدة تخزينه من 2-3 شهور إذا كانت ظروف التخزين مثالية، وإذا كانت نسبة الدهون في الدقيق معقولة، وإذا ارتفعت نسبة الدهون لابد من أن تقل مدة التخزين حتى لا يتعرض لما يسمى حالة التزنخ أثناء التخزين.

6. تخزين الخبز

يخزن بعد أن يبرد مغلفًا في الثلاجة حتى لا يفقد رطوبته ويتعرض للجفاف، يمكن تخزينه مجمدًا مغلفًا برقائق الألومنيوم لمدة طويلة، وقبل الاستهلاك يترك فترة على درجة الحرارة العادية ثم يسخن في الفرن لرفع درجة حرارة وتحسين قوامه وطعمه.

7. تخزين الزيوت

تخزن في مكان بارد، ويمكن حفظها لمدد طويلة طالما كانت خالية من الرطوبة وتحفظ بعيدًا عن التوابل والمواد ذات الروائح النفاذة، ولمدة من 3-6 أسابيع.

8. تخزين الخضروات

تخزن الخضر الورقية في مكان بارد ويراعي عدم تغليفها بمواد لا تمتص الماء، حتى لا يتراكم بخار الماء الناتج من التنفس على سطح الخضروات، وحتى لا تنمو الميكروبات التي تؤدي إلى الفساد.

8/1- تخزن الطماطم الحمراء الناضجة غير مغلفة، بينما الخضراء تخزن في درجة حرارة عادية بعيدًا عن الشمس، حتى يتم نضجها.

8/2- يخزن البصل في مكان جاف جيد التهوية بعيدًا عن أشعة الشمس.

8/3- الجرجير والخس والبقدونس والكرفس والفاصوليا الخضراء تخزن في الثلاجة لمدة لا تزيد عن 2-4 أيام.

8/4- الفلفل الرومي والقرنبيط والخيار يمكن تخزينهم في الثلاجة لمدة من 3-5 أيام.

8/5- البطاطس والباذنجان يخزنا في درجة حرارة عادية حتى لا يتأثر قوام كل منها ومدة التخزين لا تزيد عن أسبوع.

9. المنسوجات

تحتاج إلى الحماية من العتة والرطوبة، لذلك ترش المخازن بالمواد المبيدة، وتتخذ كافة الاحتياطات المانعة والواقية، مع لف المنسوجات لمنع تخلل الهواء لها، وإذا طالت مدة التخزين تنتشر المنسوجات من وقت لآخر للتفتيش عليها.

10. المواد القابلة للاشتعال

توفر الإضاءة والتهوية الكافية، وتمنع عنها الرطوبة، وأي مواد حديدية أو زلط حتى لا يصبح شظايا عند الانفجار، وأن يعزل المخزن عن المخازن الأخرى، وأن تتبع احتياجات الأمان أثناء الاستخدام بصرامة.

11. الخشب

يكون الخشب والأصناف المصنعة منه - قابلة للتعفن إذا هاجمته الطفيليات، ولذلك يخزن الخشب المقطع إلى ألواح تحت مظلة مفتوحة الجوانب، وألا تكون الألواح ملتصقة بل يفصل بينها بسدائب حتى يتخللها

الهواء منعًا للتعفن، وفي الأصناف المصنعة وعندما تخزن في مخزن مغلق، لابد من مراعاة كافة الشروط السابقة (تهوية عدم الالتصاق).

12ـ الأصناف المعدنية

تكون قابلة للتآكل والصدأ ولذا يستحسن أن تغطي الأسطح اللامعة منها بطبقة الشحم أو أي مركب يحقق عدم الأكسدة عند تخزينها لمدد طويلة.

13ـ أصناف المطاط

يراعى ألا تخزن فوق بعضها البعض، حتى لا تتلف الألياف الداخلية، ونضرب مثالاً بالإطارات التي يجب أن تخزن كل إطار رأسيًا، على حوامل مناسبة بحيث يستند الإطار من أسفل على قضيب، مع توفير درجة حرارة مناسبة. مع تهوية جيدة للمخزن، الذي يجب أن يكون بعيدًا عن المطبخ والمغسلة وشعلت الحرارة بصفة عامة.

الأنظمة المخزنية

يعبر عن الأنظمة المخزنية بأنها مجموعة القواعد المرشدة لأولئك العاملين في المخازن بالمنظمة الفندقية. ويمكن حصرها في ثلاثة أنظمة مخزنية، وهي نظام التخزين الثابت، ونظام التخزين العشوائي، ونظام التخزين المرن، وعلى النحو التالي يتم إيراد تفصيلاتها :

1ـ نظام التخزين الثابت

تخصص – وفق هذا النظام – أوعية مخزنية أو ساحات مخزنية لكل صنف من أصناف المخزون – ولا تخزن فيها سوى هذه الأصناف بعينها.

ويحقق هذا النظام المخزني الثابت، الراحة والسهولة لأمين المخزن، حيث وجود خريطة ثابتة للمخزن موضحًا بها الأرفف أو المساحات الخالية للتخزين، ومكتوب على كل منها اسم الصنف الذي سيتم تخزينه، ومن ثم تحديد الموقع للصنف بصفة دائمة دونما عقبات من هذه الناحية.

ولكن قد يوفر مشاكل عدة ومنها، قد تظل أرفف خالية أو مساحات خالية، بينما أخرى مكدسة، وربما يطلب أمين المخزن مساحات أخرى للتخزين للأصناف التي تفد إليه، وليس لها أماكن، بينما هناك أوعية خالية فعلاً داخل مخزنه، مما يسبب الإنفاق الزائد في عملية التخزين.

2. نظام التخزين العشوائي

تخزن الأصناف التي يستقبلها المخزن في أي مكان خال بداخل المخزن، سواء أرفف أو ساحات مصممة لأنواع معينة من المخزون، فالمهم هو تسكين المخزون داخل المخزن بأي طريقة.

ويحتاج هذا النظام المخزني العشوائي إلى تهذيب وتصحيح مستمرين لخريطة المخزن بسبب تغير المخزون في المواقع المحددة على هذه الخريطة، مما يتطلب مجهودًا كتابيًا مضاعفًا من المسئولين عن المخزون.

ويتوفر من هذا النظام المخزني العشوائي، الاستفادة القصوى من المساحات المخزنية، وعدم إهدارها، ومن ثم تدنية تكاليف المساحات المخزنية إلى أقل حد ممكن.

ولكن يتسبب هذا النظام المخزني العشوائي أحيانًا في اختلاط الأصناف ببعضها البعض، وعدم تجانس بعض الأصناف مع بعضها مما يتسبب في تلفها أو فسادها، كما يتطلب مجهودًا كتابيًا – كما أسلفنا – وهذا كله مقوم أيضًا بالتكاليف.

3. نظام التخزين المرن

يجمع هذا النظام التخزيني المرن بين النظامين السابقين – الثابت والعشوائي – متطلعًا لجمع المزايا المتحققة منهما، ومحاولاً درء العيوب التي شابتهما.

والأصل في هذا النظام، أنه يجنح بقوة ناحية النظام التخزيني الثابت. وعليه، تخصص أوعية أو مساحات مخزنية لكل صنف من أصناف المخزون، ويوضح ذلك على خريطة المخزن.

ولكن إذا تم استقبال صنف من أصناف المخزون، وكان مكانه مشغولاً وغير خال، فيمكن تخزينه في أي مكان آخر داخل المخزن يسمح بذلك، ويتم التعديل والتهذيب والتصحيح في خريطة المخزن.

وتأسيسًا على ذلك، فقد وفر هذا النظام التخزيني المرن الثبات النسبي لموقع كل صنف من أصناف المخزونات، وتلاشي الجمود والاستاتيكية، حيث أمكن استعارة أماكن بديلة خالية في الزمن الحالي، لتخزين أصناف كانت أماكنها مكدسة، لفترة محددة حتى تأوب إلى أماكنها الأصلية.

المتغيرات الموقفية الحاكمة لاختيار النظام المناسب

لعل التساؤل المنطقي الذي يمكن أن يطرح، أو يدور في ذهن متلقي هذه الصفحات، مفاده، ما هو النظام التخزيني الذي يمكن اختياره لمخازن المنظمة الفندقية؟.

وبادئ ذي بدء، لا يوجد نظام تخزيني مطلق أو أمثل، ولكن يوجد نظام تخزيني مناسب، ليس لمخازن المنظمة الفندقية ككل، بل إن شئنا الدقة لقلنا أن لكل مخزن من مخازن المنظمة هناك نظام تخزيني يناسبه. ولعل من المفيد أن نطرح بعضًا من المتغيرات الموقفية الحاكمة على النحو التالي :

1- القوى العاملة: إذا كانت القوى العاملة في المنظمة الفندقية على وعي ودراية كاملين بالأداء المخزني من الألف إلى الياء، فيمكنها استخدام النظام التخزيني المرن، أو العشوائي. وإذا كانت القوى العاملة محدودة القدرة والمهارات، فليس أمامها سوى نظام التخزين الثابت.

2- تجانس الأصناف : كلما كانت الأصناف المخزونية متجانسة، وليست ضارة بالنسبة لبعضها البعض، أو تسبب مشاكل لبعضها، كلما أمكن استخدام نظام التخزين المرن أو العشوائي، وإذا كانت الأصناف غير متجانسة، فلا مفر من استخدام نظام التخزين الثابت.

3- النمطية والانتظام : إذا كانت الوحدات المخزنية ذات وضع نمطي، أي وحدات محددة الأبعاد، ولها رصات منتظمة، وكانت هناك معدلات ثابتة، ومستقرة لهذه الأصناف من ناحية الاستلام والصرف، فيفضل نظام التخزين الثابت، وإذا كان العكس فلا مفر من نظام التخزين العشوائي أو المرن.

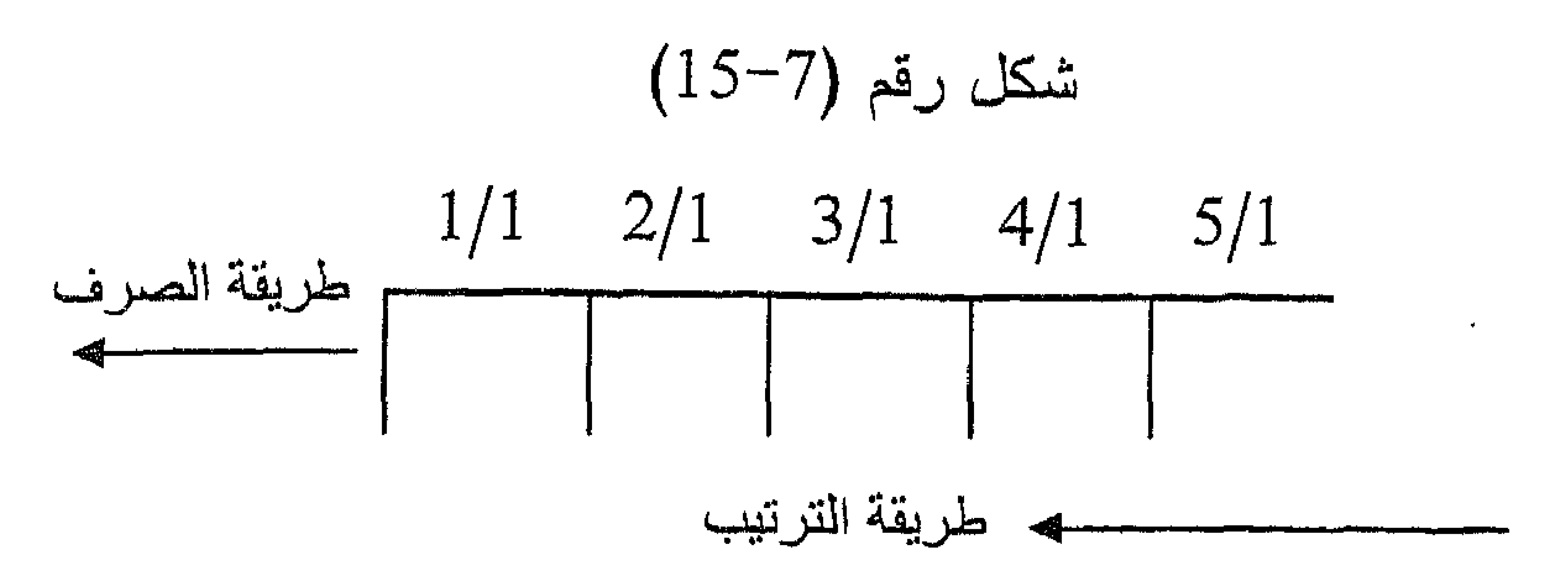
طرق الترتيب والصرف المخزني

يوضح الطريق معالم السير نحو الهدف، والمخزونات الفندقية متباينة من حيث الطبيعة، والمكونات، ومن حيث الهدف المرجو منها، ولذلك هناك أكثر من طريقة تستخدم لترتيب الأصناف داخل أوعية تخزينها، ومن ثم تتابع الصرف منها، ونقدم فيما يلي طريقة الوارد أولاً صادر أولاً، وطريقة الوارد أخيرًا يصرف أولاً.

1- طريقة الوارد أولا صادر أولا First in – First out (FIFO)

تتبع هذه الطريقة مع غالبية الأصناف المخزونة في مخازن المنظمة الفندقية، حيث تعمل على عدم تقادم أصناف المخزون (انتهاء الأعمار الافتراضية لها) وذلك عن طريق ترتيب الأصناف المخزونة بطريقة تمكن المسئول عن المخزن من إعطاء أولوية الصرف للأصناف التي دخلت المخازن قبل غيرها، فمثلاً إذا استلم مخزن الأغذية معلبات الجبن الأبيض العادي في تواريخ 1/1 ثم 2/1 ثم 3/1 فإنه يتوخى عند صرف هذا الصنف أن يصرف من الكمية التي وردت في 1/1 ثم عند الانتهاء منها يصرف من الكمية التي وردت 2/1 وهكذا، وهذا ما يتضح من شكل رقم (7-15).

شكل رقم (7-15)

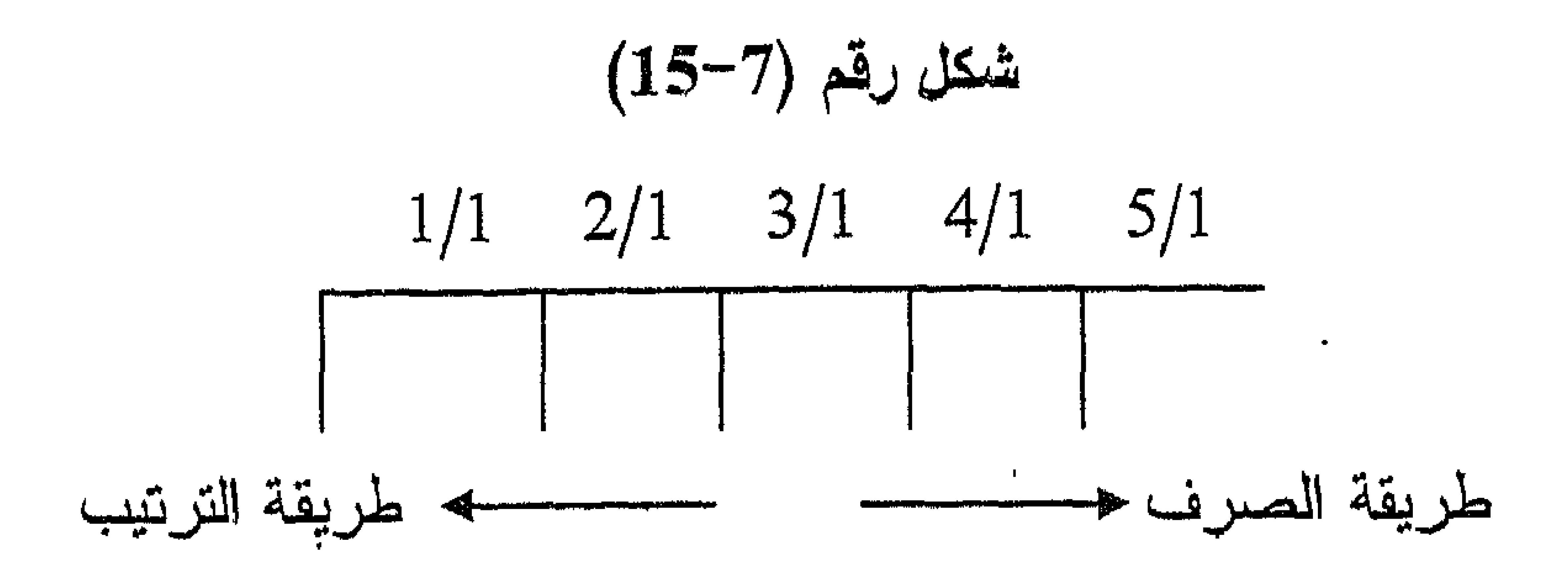


2- طريقة الوارد أخيرا صادرا أولا Last in – First out (LIFO)

يستخدم المخزنيون في الفنادق هذه الطريقة مع الأصناف التي تزداد جودتها بطول فترة التخزين، مثل بعض أنواع الأغذية، فعلى سبيل المثال الجبن الرومي كلما طالت فترة تخزينه كلما ارتفعت جودته، وطاب مذاقه، وكذلك بالنسبة لأنواع من الأرز، هذا بالنسبة للأغذية وبالنسبة للأصناف الأخرى هناك السجاد، وأيضًا أنواع الخشب، والإطارات وغيرها من الأصناف.

وترتب الأصناف المخزونة وفق هذه الطريقة، بحيث تيسر للمسئول المخزني من إعطاء الأولوية في الصرف للأصناف التي وردت أخيرًا، فمثلاً إذا استلم مخزن الأغذية أقراص الجبن الرومي في تواريخ 1/1 ثم 2/1 ثم 3/1 فإنه يقوم بالصرف من الكمية التي وردت في 3/1 – أخيرًا – وعند الانتهاء منها، يصرف من الكمية التي وردت في 2/1 ثم بعد الانتهاء منها يصرف من الكمية التي وردت في 1/1. وعليه، فقد وفر مساحة زمنية عريضة لهذا الصنف لأن يستمر في المخزن لمدة أطول، حتى تؤتي هذه المدة ثمارها في جودة الصنف، ولكن يجب أن نلاحظ أن طول المدة أو قصرها يتوقف على الصنف نفسه، لأن هناك أصناف كلما طالت المدة كلما ازدادت الجودة مثل الخمور، وهناك أصناف أخرى تحتاج إلى مدد متوسطة أو مدد محدودة حتى لا تتأثر الجودة وتصير تلفًا. ويتضح من خلال الشكل رقم (7-16) فعاليات هذه الطريقة.

شكل رقم (7-15)



المتغيرات الموقفية الحاكمة لاختيار الطريقة المناسبة

يخطئ من يظن أو يعتقد أن هناك طريقة مثلى يمكن الاعتماد عليها في الترتيب والصرف سواء طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً، أو طريقة الوارد أخيرًا صادر أولاً، لأن هناك ظروف وشروط فاعلة تحتم اختيار طريقة معينة، ومن ثم يطلق عليها الطريقة المناسبة.

ولعل المتابع للسياق السابق والذي ورد في طيات الشرح عن كل طريقة، قد أبان هذه المتغيرات والتي تمحورت حول طبيعة الصنف، والهدف المنشود منه.

وعلى الرغم من ذلك قد تقلب رغبات الضيف الفندقي هذه المتغيرات رأسًا على عقب، أو تستدعي المرونة من مسئولي المخازن، فعلى سبيل المثال، من المعروف أن الجبن الرومي يجب أن يخزن بطريقة الوارد أخيرًا صادر أولاً، حتى يمكث الجبن مدة أطول وتزداد جودته، ولكن إذا كان طلب الضيف جبن رومي حديث، فلابد من إجابة طلبه. وعليه، ظهر متغير موقفي غاية في الخطورة، وهو المتمثل في احتياجات ورغبات المتلقي، والتي قد تفرض طرق ترتيب وصرف المخزون متباينة من بلد إلى بلد آخر لنفس الأصناف.

تعتمد المنظمات الفندقية على المخزون من الأصناف في تسيير أدائها، وبقدر زيادة أوجه النشاطات تزداد كميات المخزون. وعليه، تظهر مشكلة صعوبة التعامل مع هذه الأصناف نظرًا لعدم فهرستها.

ويشير مصطلح الفهرسة المخزونية إلى النظام الذي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المتفاعلة، والتي تؤدي إلى تكوين وصف فني للأصناف، ثم تصنيفها وترميزها، وإعداد الأدلة المفصلة، ومن ثم إنشاء الفهارس (قوائم/ بطاقات) سواء يدوية أو على متن الحواسب، بغرض سرعة وسهولة التعامل مع الأصناف، خلال عمليات الشراء والتخزين في المنظمات الفندقية.

1- أهداف فهرسة المخزون

تسعى عملية فهرسة المخزون إلى تحقيق هدفها الرئيسي، ألا وهو: توفير لغة موحدة وشائعة من المفردات والمصطلحات للأصناف، يستطيع جميع المستفيدين منها إدراكها، واستيعابها، والتعامل بها، وذلك عن طريق الأهداف الفرعية التالية :

1/1- توافر مواصفات جيدة للأصناف، بطريقة علمية، حتى تساعد على انتقاء نوعية أفضل لتتسق مع احتياجات المنظمات الفندقية.

2/2- توحيد الأصناف، وإزالة الازدواجية من الأسماء، والتي تتوفر من الأسماء العامية التي يطلقها السوق على الأصناف، وأيضًا ربما للاختلاف الناشئ بين المشتريات والمخازن في ذات الفندق لاسم نفس الصنف.

3/1- توفير رمز موحد لكل صنف من أصناف المخزون الفندقي، يدون به في السجلات أو البطاقات أو في الحاسوب، مما يساعد في عمليات الشراء، والتخزين، ومراقبة المخزون، وأيضًا في إعداد برامج الحاسوب.

2ـ فعاليات فهرسة المخزون

تتمثل فعاليات فهرسة المخزون في التسمية والوصف، والتصنيف الذي يوصل إلى ما يسمى بالتكوين المصنف، والترميز بطرقه المتعددة، ثم إعداد الفهارس التي تكشف عن موقع الصنف، وأخيرًا إعداد الأدلة ونشرها وتوزيعها على المستفيدين من المخازن الفندقية. ونفسر كل ذلك فيما يلي :

1/2ـ الاسم والوصف

تؤدي عملية التسمية إلى إطلاق اسم أو عبارة مختصرة على الصنف، مما يغني عن استخدام مواصفاته بالكامل في التعامل اليومي بالمنظمة الفندقية، ويلاحظ استخدام الاسم الترافقي في حالة وجود اسم علمي للصنف يوجد بالكتالوجات، مع وجود اسم عامي شاع استخدامه، وذلك لتسهيل الأداء.

ويتيسر من خلال وصف الصنف البيانات المادية مثل اللون والشكل والمادة والأبعاد، والبيانات الأدائية والتي تتمثل في الصفات مثل الطاقة والسرعة والقوة، وأي بيانات أخرى يمكن أن تميز شخصية الصنف الأدائية، مثال ذلك مكواة كهربائية مستطيلة من الصلب ذات طاقة 125 واط، 220 فولت.

2/2ـ التصنيف

صنف الشيء أي جعله أصنافًا وميز بعضه عن بعض، والصنف (بكسر الصاد أو فتحها) هو النوع أو الضرب، الجمع أصناف وصنوف.

ويمكن تعريف التصنيف بأنه الترتيب المنهجي لعدد من المفردات، وفقًا لخطة محددة أو تسلسل معين، على وجه التحديد فإن التصنيف يمكن أن يمثل نظامًا لترتيب عناصر المخزون تبعًا لطبيعتها أو خصائصها المميزة – طبقًا لأسس – وبعبارة أخرى يمكن أن ينطوي التصنيف على ترتيب

المفردات المخزونة نسقيًا، ووضعها في مجموعات علـــى أســـاس مظـــاهر التشابه فيما بينهما.

ولا يتم التصنيف إلا من خلال ما يسمي بأســـس التـــصنيف وهـــي الخواص الجامعة لتكوين المجموعات المتشابهة، وهي تتمثـــل فـــي ماهيـــة الصنف (النوع)، والمكان الملائم للصنف، وزمن إنتاج الصنف، وبلد إنتـــاج الصنف، وغيرها الكثير، وعند إعداد التكوين المصنف يتم اختيـــار أســـاس واحد أو أكثر، ويراعى عند اختيار الأســـاس / الأســـس، طريقـــة طلـــب المستفيدون.

3/2ـ ترميز الأصناف

يشير الترميز إلى اللغة الرمزية التي تسهل تمييز الأصناف الخاضعة للتصنيف، وإلى العملية التي تتمثل في التعبير عن الصنف بملاحظة قصيرة تعبر عن معنى أطول بواسطة الأرقام أو الحروف أو العلامات أو الألـــوان، ومنها طرق نقية، ومنها طرق مختلطة انظر شكل رقـــم (7–17) لإيـــضاح فكرة التصنيف والترميز.

4/2ـ إعداد الفهارس

يعبر عن الفهرس بأنه الدليل الذي يوضح مكـــان الـــصنف داخـــل المستودع، حتى يسهل الوصول إليه، وحفظه، ثـــم صـــرفه، وتطبـــع هـــذه الفهارس في حالة اختيار نظام التخزين الثابت، وإما إذا تم اختيـــار طريقـــة التخزين العشوائي أو طريقة التخزين المرن، فيكتب في داخله مكان الصنف بالقلم الرصاص، ليسهل تصحيحه وتعديله.

5/2ـ إعداد الأدلة

تقوم وحدة المخازن بالمنظمة الفندقية بإعداد أدلة للمخازن يوضـــح فيها رمز الصنف، واسم الصنف ووصفه، ورقم الإنتاج، ووحدة الـــصرف، وكل ما يفيد المتلقي في وحدات المنظمة الفندقية والتعامل مع المخازن.

ويجب أن يوزع هذا الدليل على وحدات المنظمة الفندقية، حتى تستطيع أن تتعرف على الأصناف المخزونة، وأن تحرر نماذج طلب صرف المواد، بدون مشقة، وأيضًا يتوفر اليسر والسهولة لأمين المخزن عند الصرف من خلال التعامل مع نماذج محررة بطريقة جيدة. وفيما يلي نوضح صفحة من هذا الدليل في شكل رقم (7–18).

شكل رقم (7–18)

صفحة من دليل المخزن

مسلسل	رمز الصنف	رقم الإنتاج	اسم الصنف ووصفه	الوحدة
1	1/2/2	50060	ورق أبيض مسطر 80 مم	رزمة (500 ورقة)
2	2/2/2	600 XL	ورق حاسب آلي عرض 35 سم	علبة
3	3/2/2	20N10	ورق تلكس محزم 25 سم	علبة

القوى العاملة المخزنية

تحتاج المنظمات الفندقية إلى قوى عاملة مخزنية مناسبة، حيث لا يبرر لتشغيل قوى عاملة أزيد / أقل حتى لا تتحمل المنظمة نفقات فندقية أكثر من المطلوب، أو يتغير الأداء في مخازنها، كما يجب أن تنال هذه القوى العاملة حظها من التدريب، منعًا للخلط بين الأصناف، وضياع الوقت عند الاستلام وعند التخزين وعند الصرف، وحتى لا تتعرض المخزونات للتلف والسرقة والضياع ويقترح الكاتب هيكلة القوى العاملة المخزنية الفندقية، في منظمة فندقية كبيرة الحجم على النحو التالي :

1. مدير إدارة المخازن

يتولى الإدارة والإشراف على كل ما يتعلق بالمخـــازن وموظفيهـــا، ومن مسئولياته تنظيم وتطوير العمل في المخازن ومراقبة الإمداد والتمـــوين والتفتيش المستمر عليها حفاظًا على مستويات المخزون المناسبة، وتطبيقًـــا للقوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة الفندقية.

2. مأمور مخزن الاستقبال (ساحة الاستلام)

يقوم على عملية الاستلام الاستلام المؤقت للأصناف الواردة لمخزن الاستقبال (ساحة الاستلام) حتى يتم فحصها وقبولها نهائيًا، ثم يحرر مـــذكرة الاستلام ويسلم الأصناف لأمين المخزن المختص. ويمكن أن يساعده آخرون حسب حاجة العمل ومقتضياته.

3. أمين / مأمور المخزن

يعين كل مخزن فرعي أمين أو مأمور وفقًا لحجم المخـــزن، ومـــن مهامه استلام الأصناف الواردة، والمحافظة عليها، واستيفاء كافة الإجراءات عند الاستلام والصرف والرجاع ويشترك في لجان الاستلام والفحص.

4. كاتب بطاقات الصنف

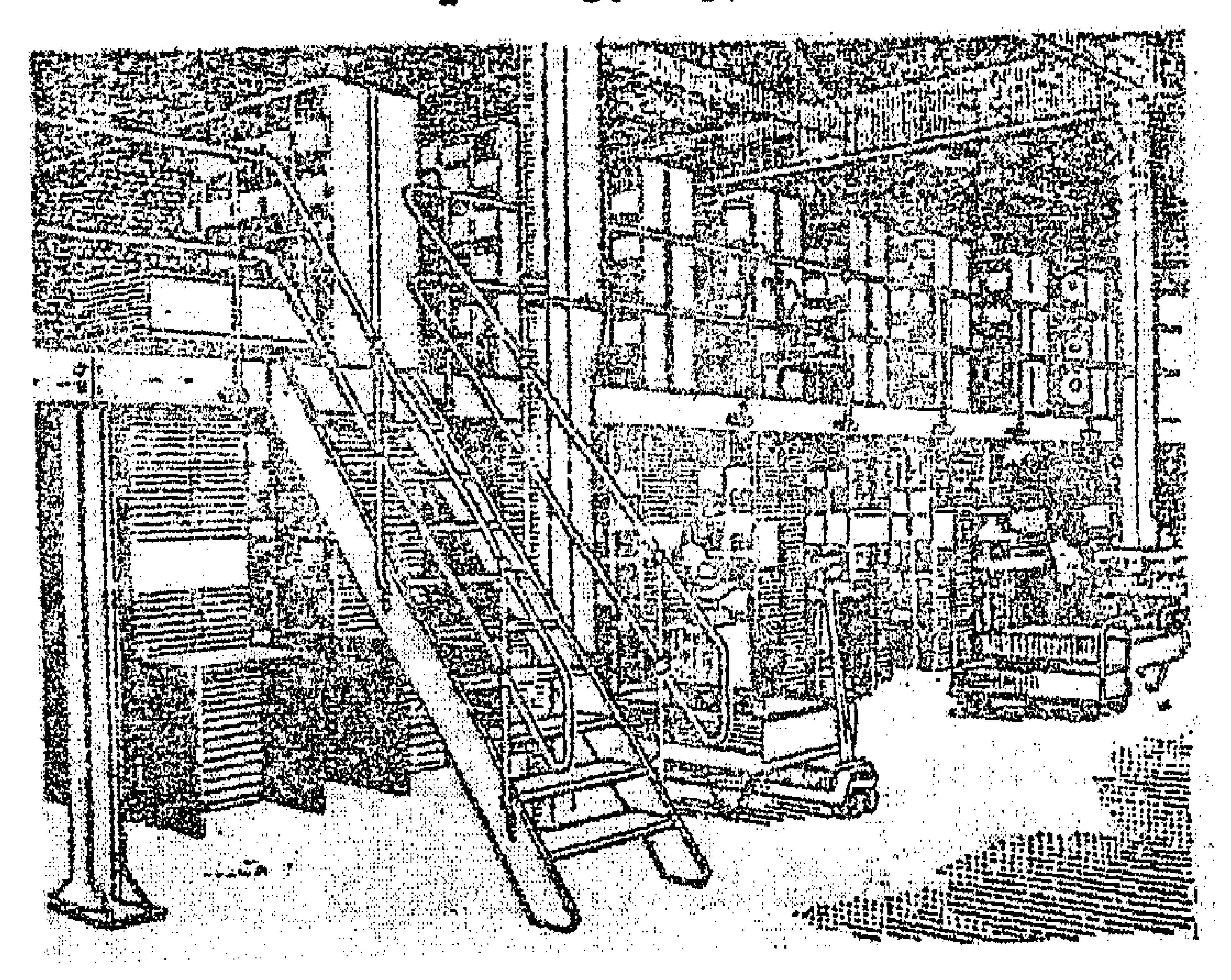
يكون مسئولاً عن قيد حركة الأصناف في بطاقات الصنف من واقع المستندات المؤيدة لذلك، وحفظ تلك المستندات.

5. كاتب المخزن

يسجل البيانات ويحرر التقارير ويحفظ المستندات بملفاتها، وأعمـــال البريد الوارد والصادر المخزني، وكل الأعمال المكتبية التي يكلف بها.

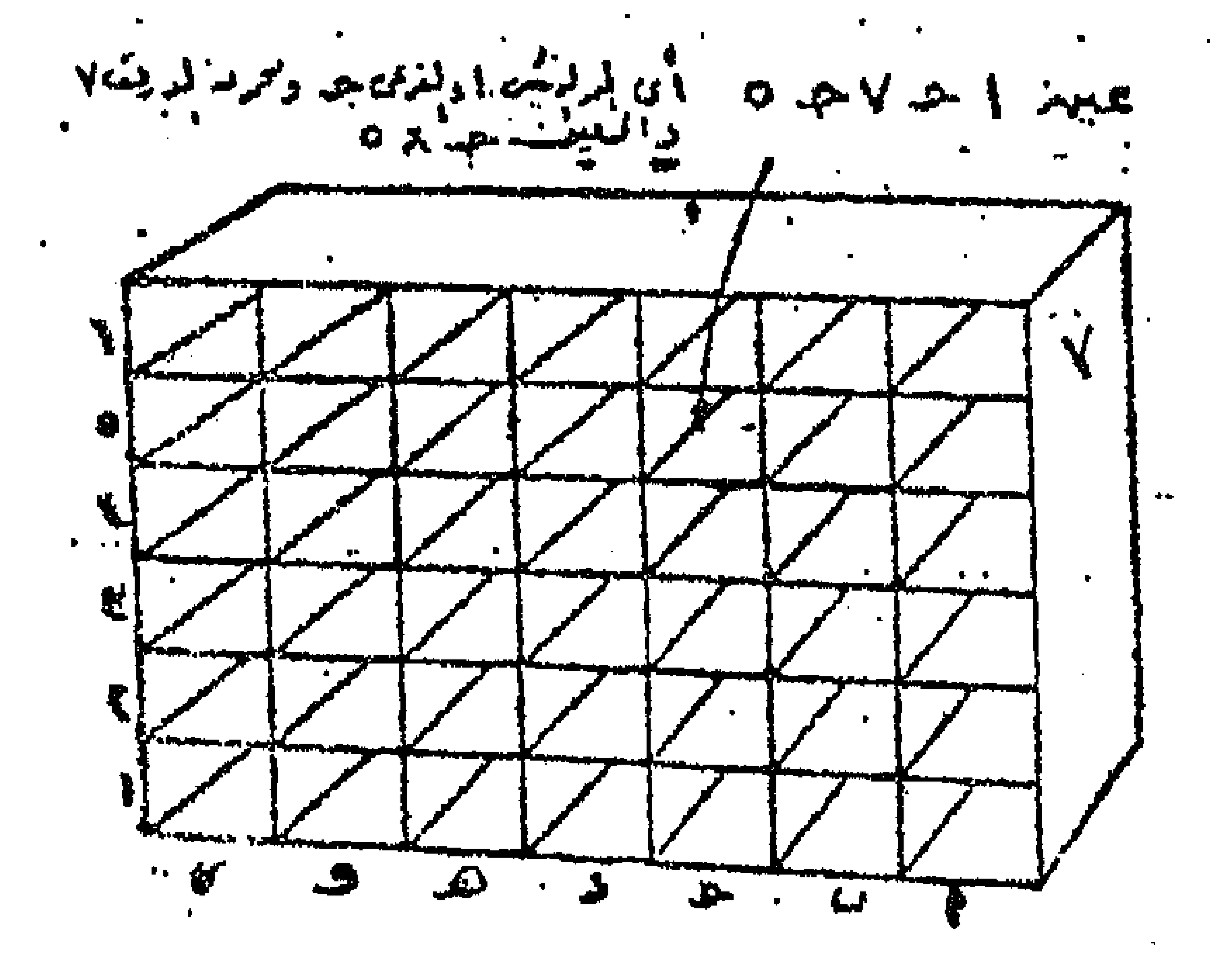
شكل رقم (7 ـ 1)

طوابق المخزن الداخلية



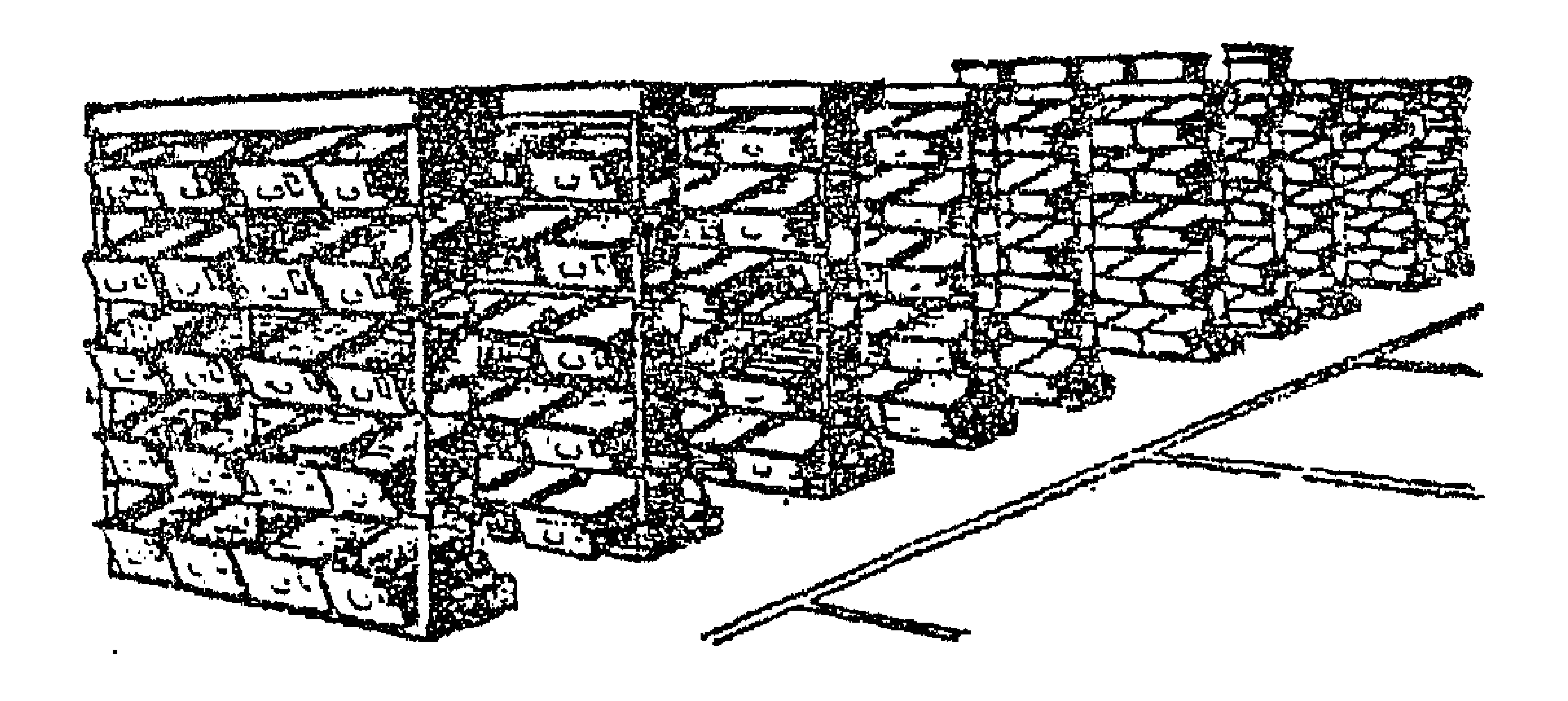
شكل رقم (2ـ7)

ترقيم الرفوف



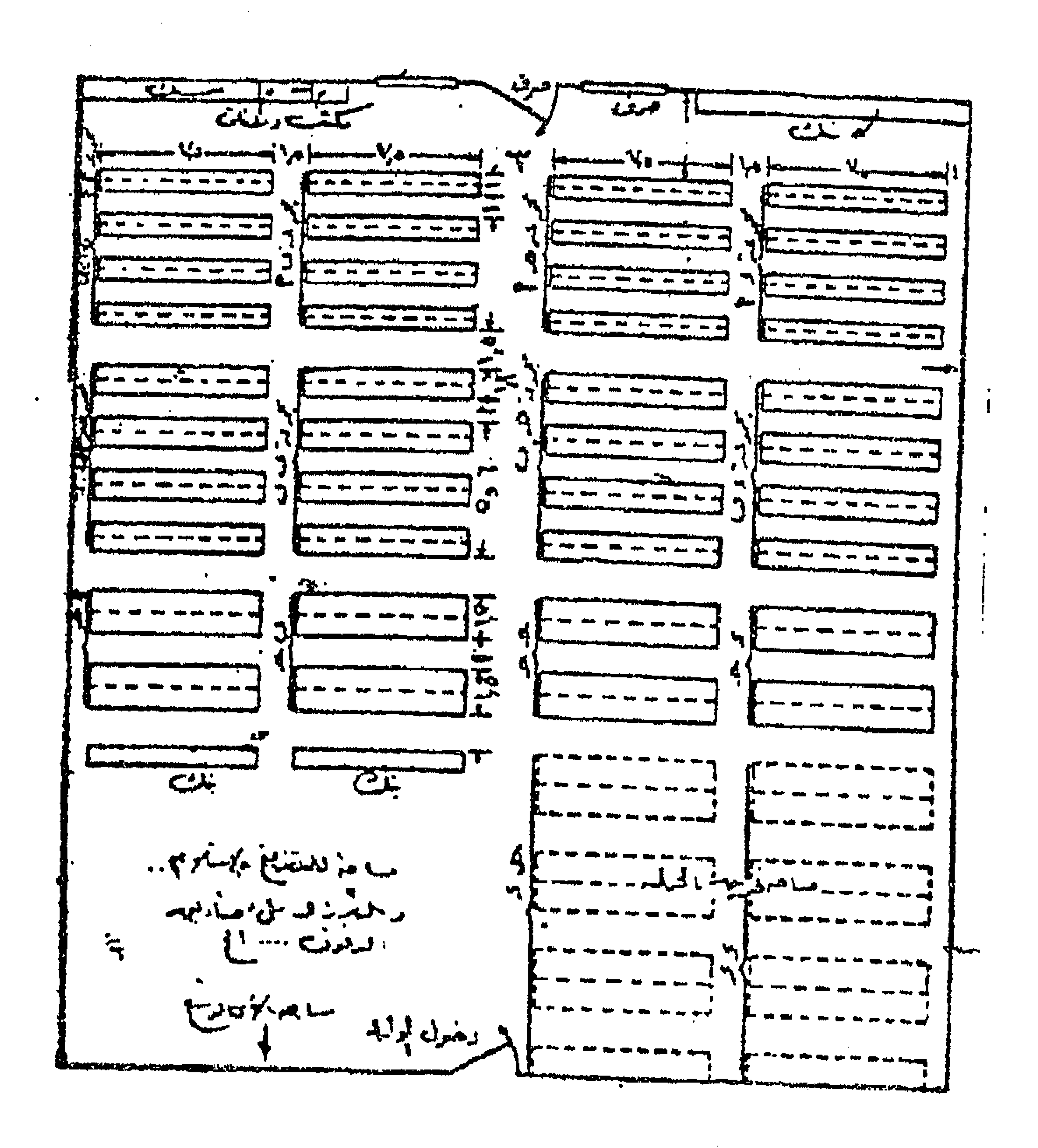
شكل رقم (7 ـ 3)

ترتيب الأرفف



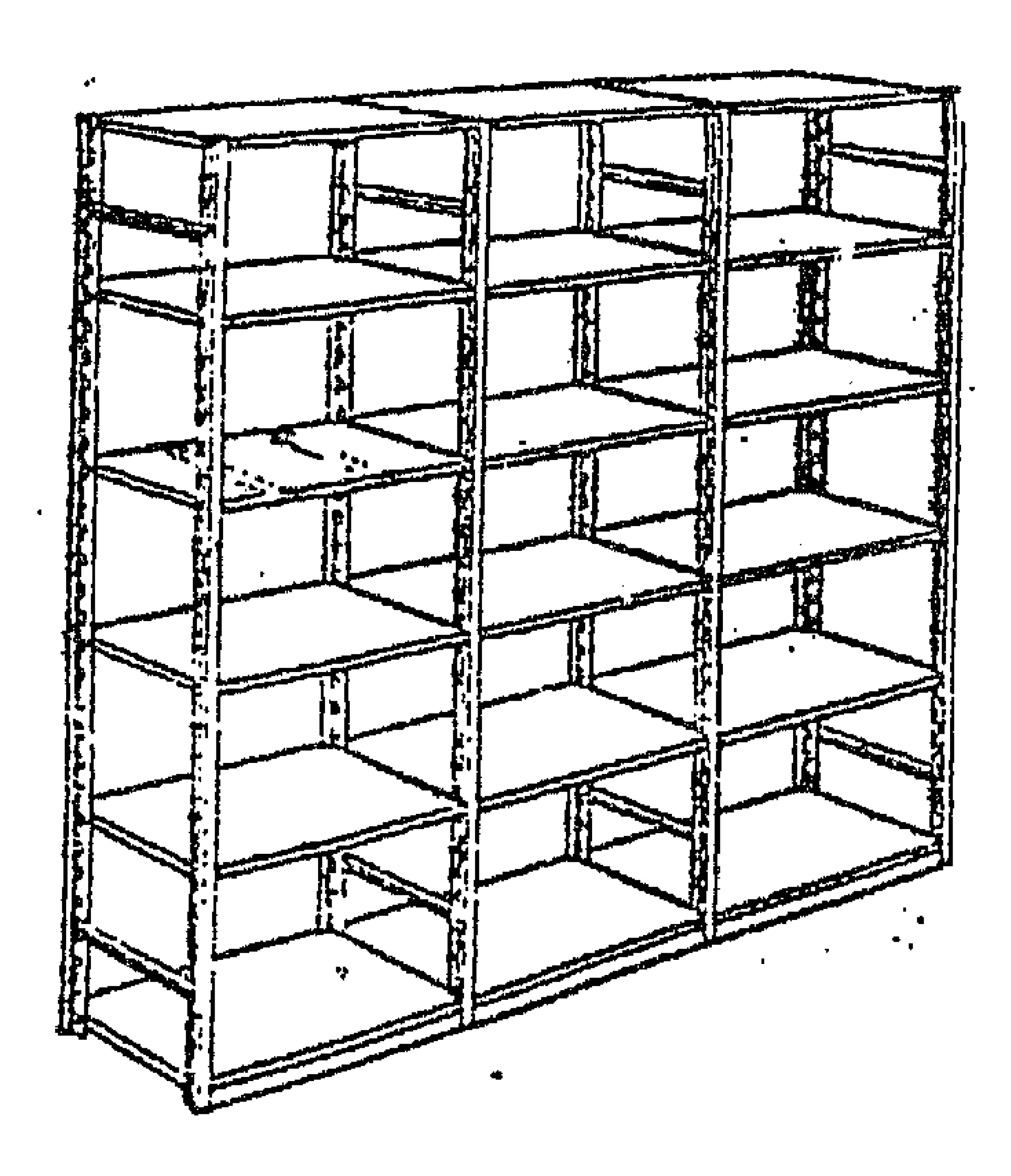
شكل رقم (7ـ4)

مخطط المخزن

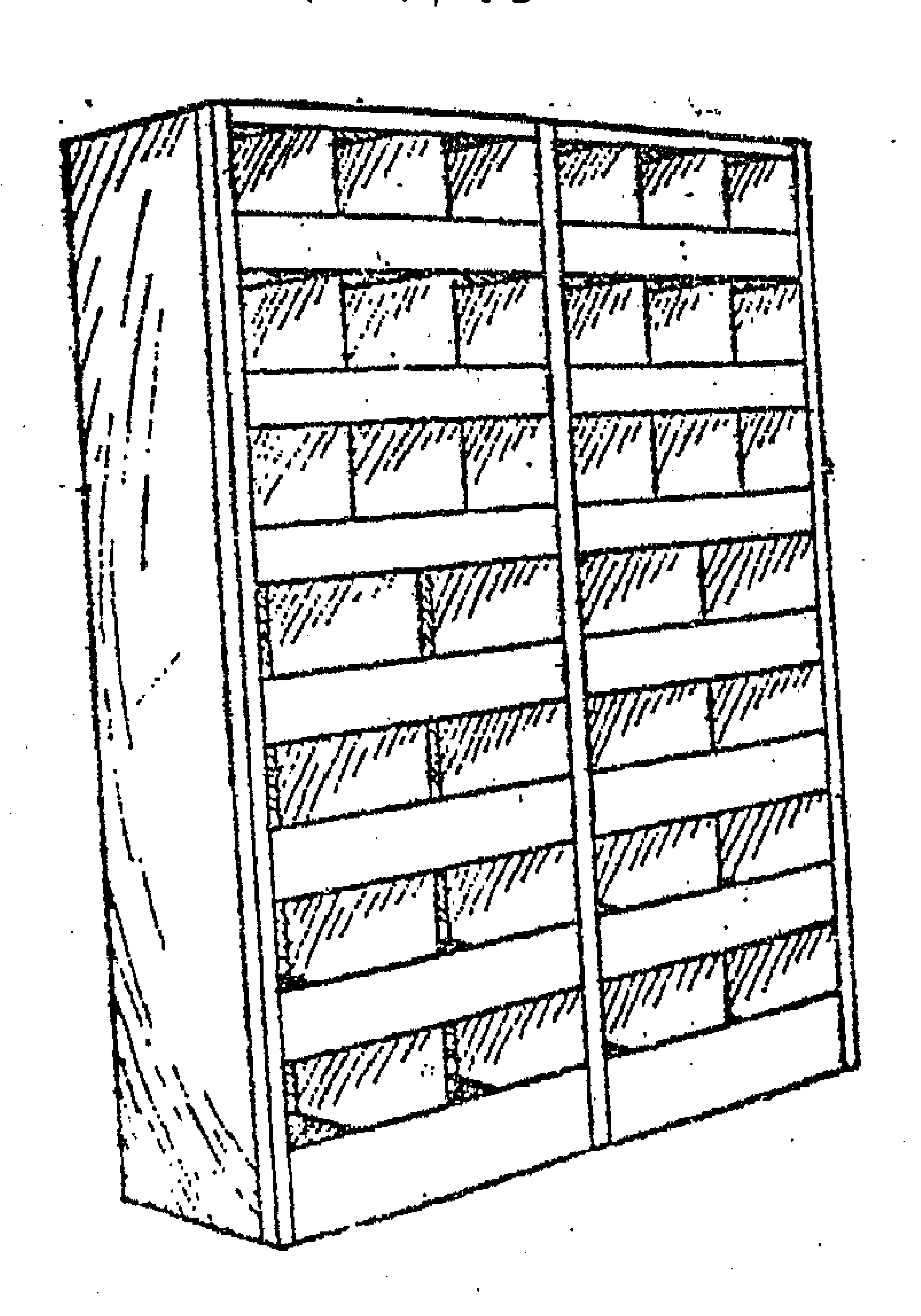


شكل رقم (7ـ5)

الأرفف المفتوحة

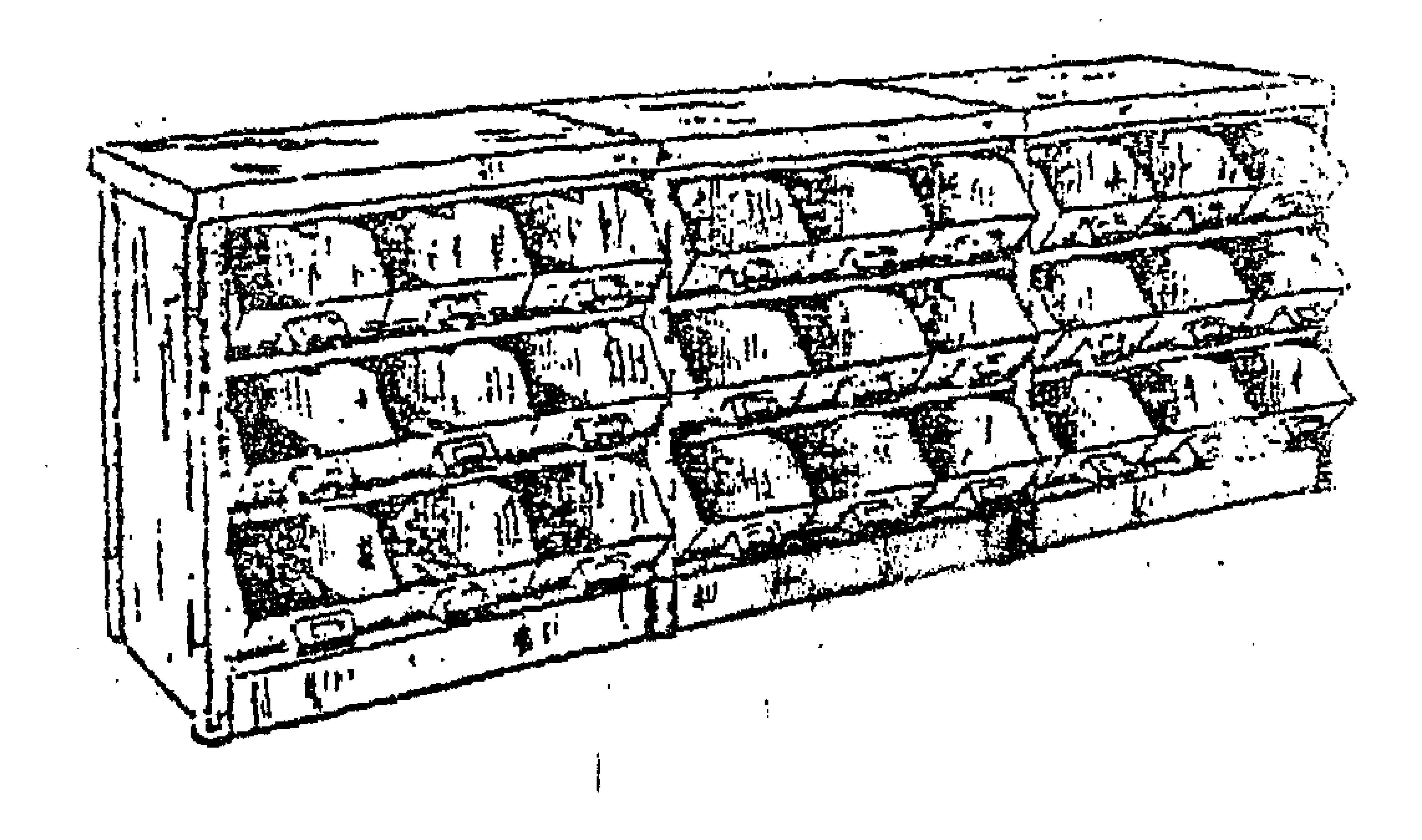


شكل رقم (7ـ 6)



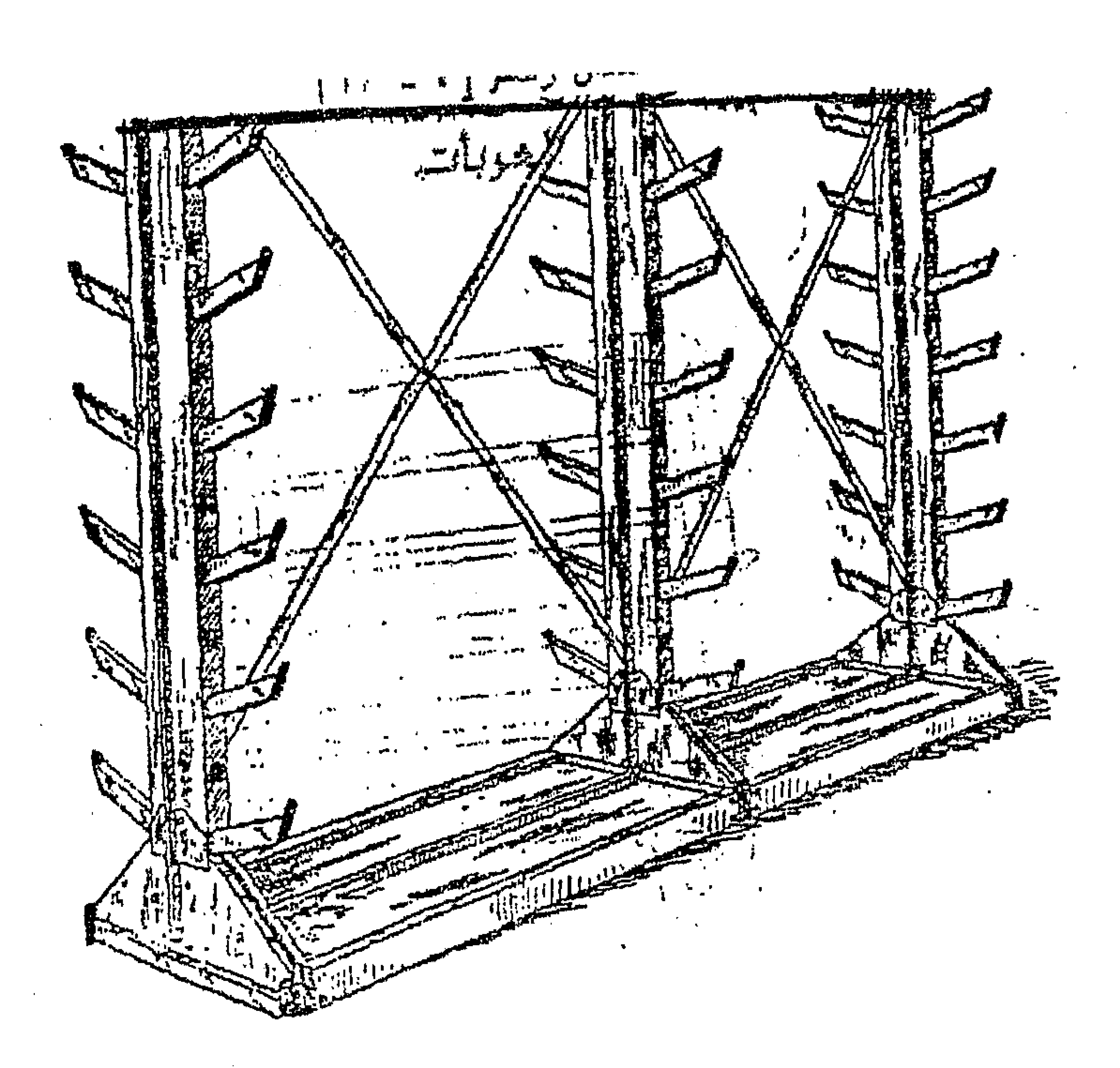
شكل رقم (7ـ7)

الأرفف الصندوقية



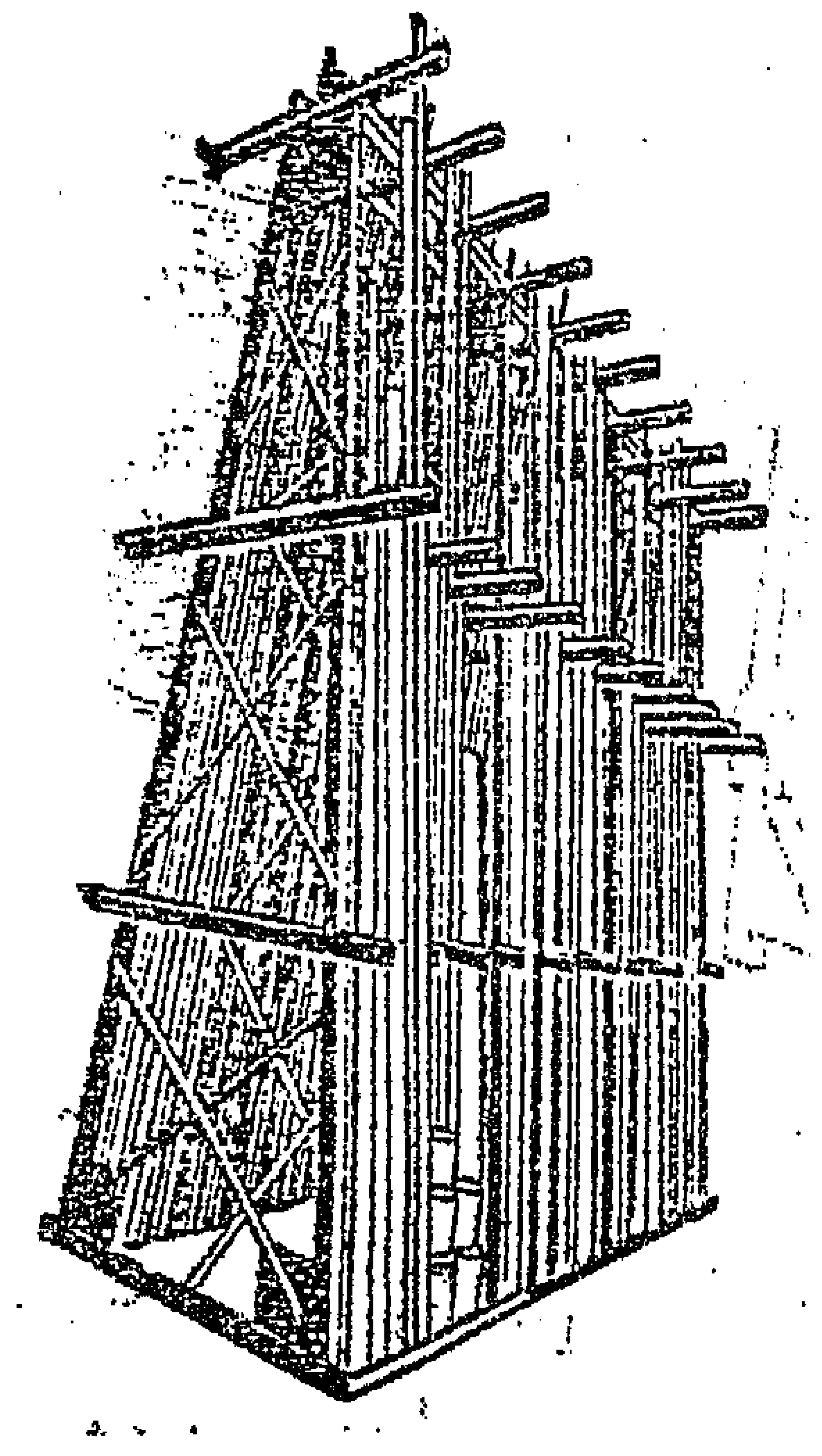
شكل رقم (7ـ8)

الحوامل



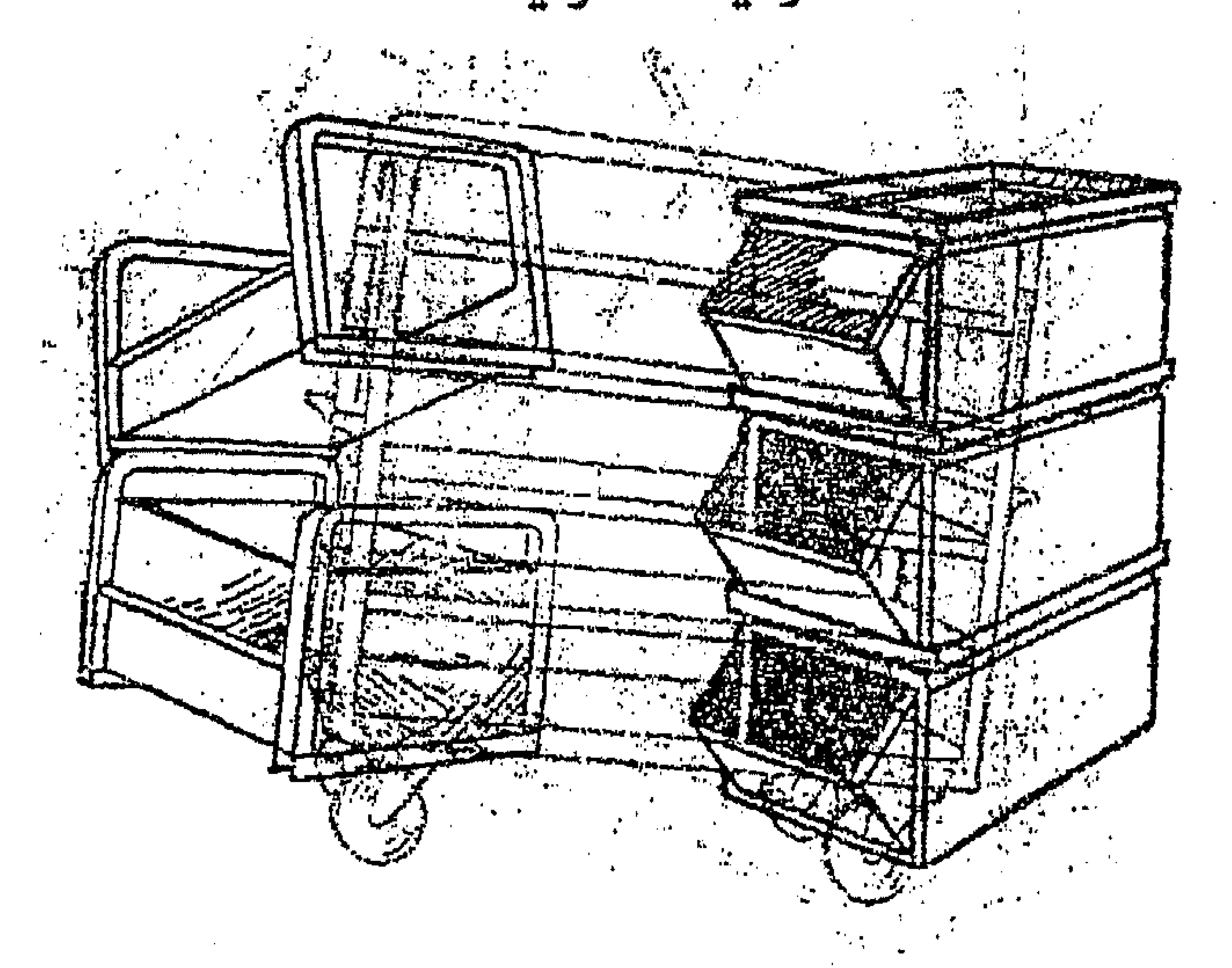
شكل رقم (7 ـ 9)

المسـانـد



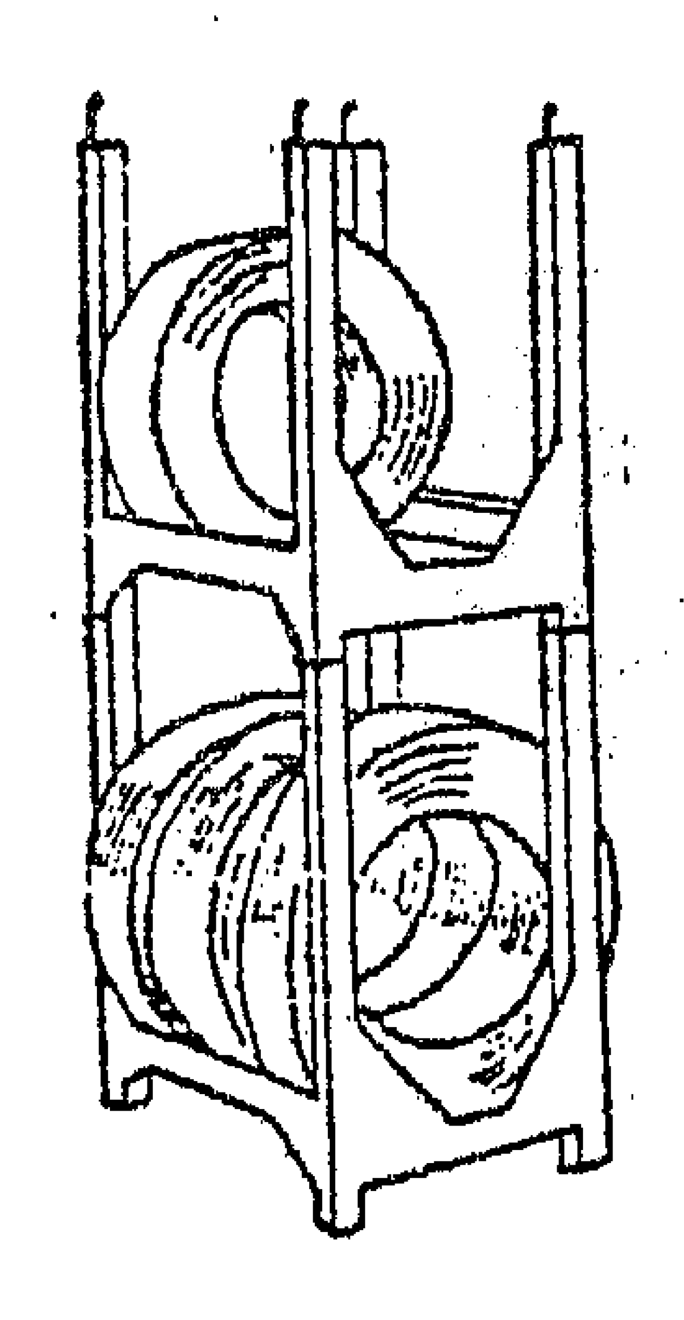
شكل رقم (7 ـ 10)

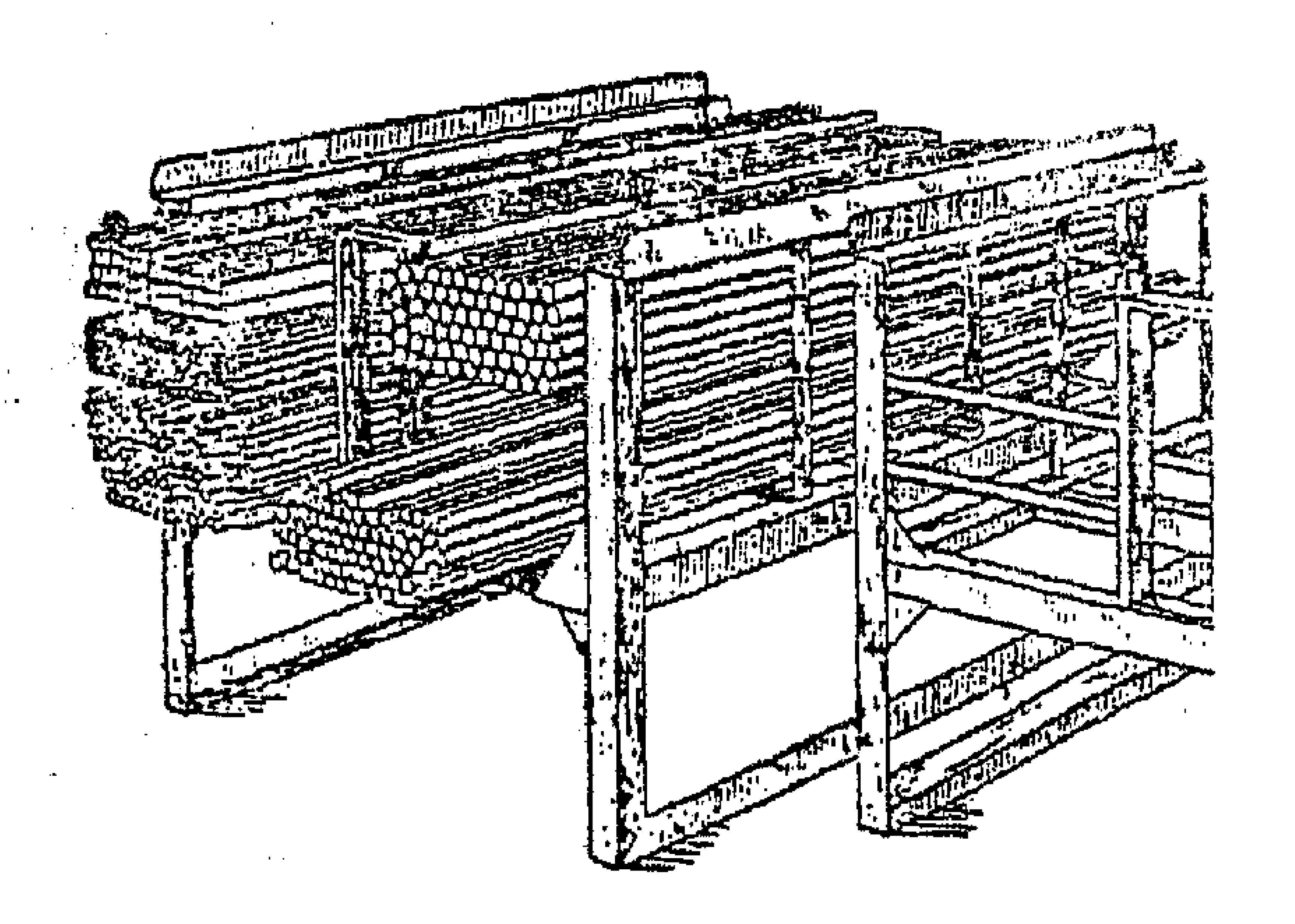
أوعيـة صندوقيـة



شكل رقم (7ـ11)

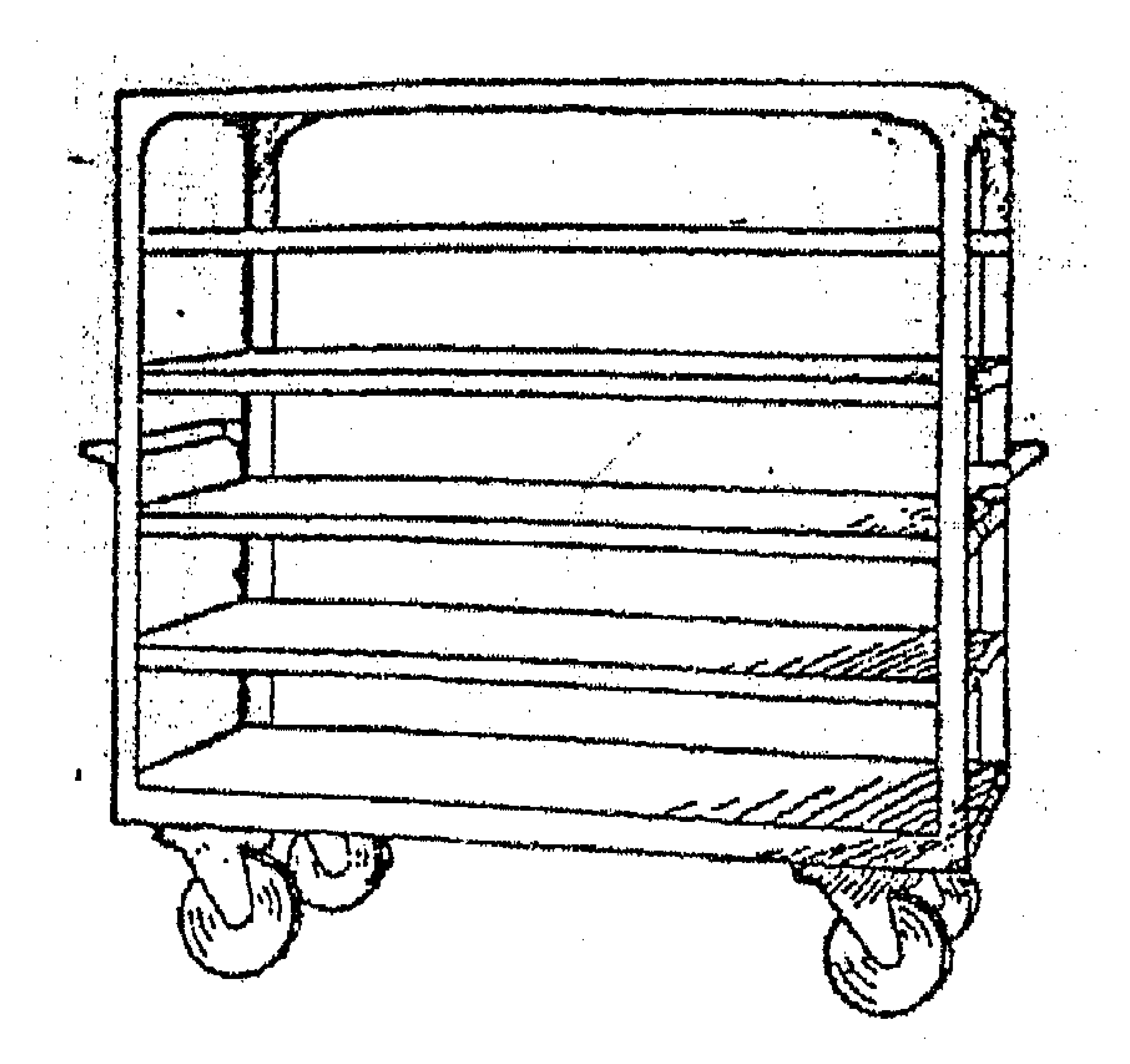
حوامل التحميل





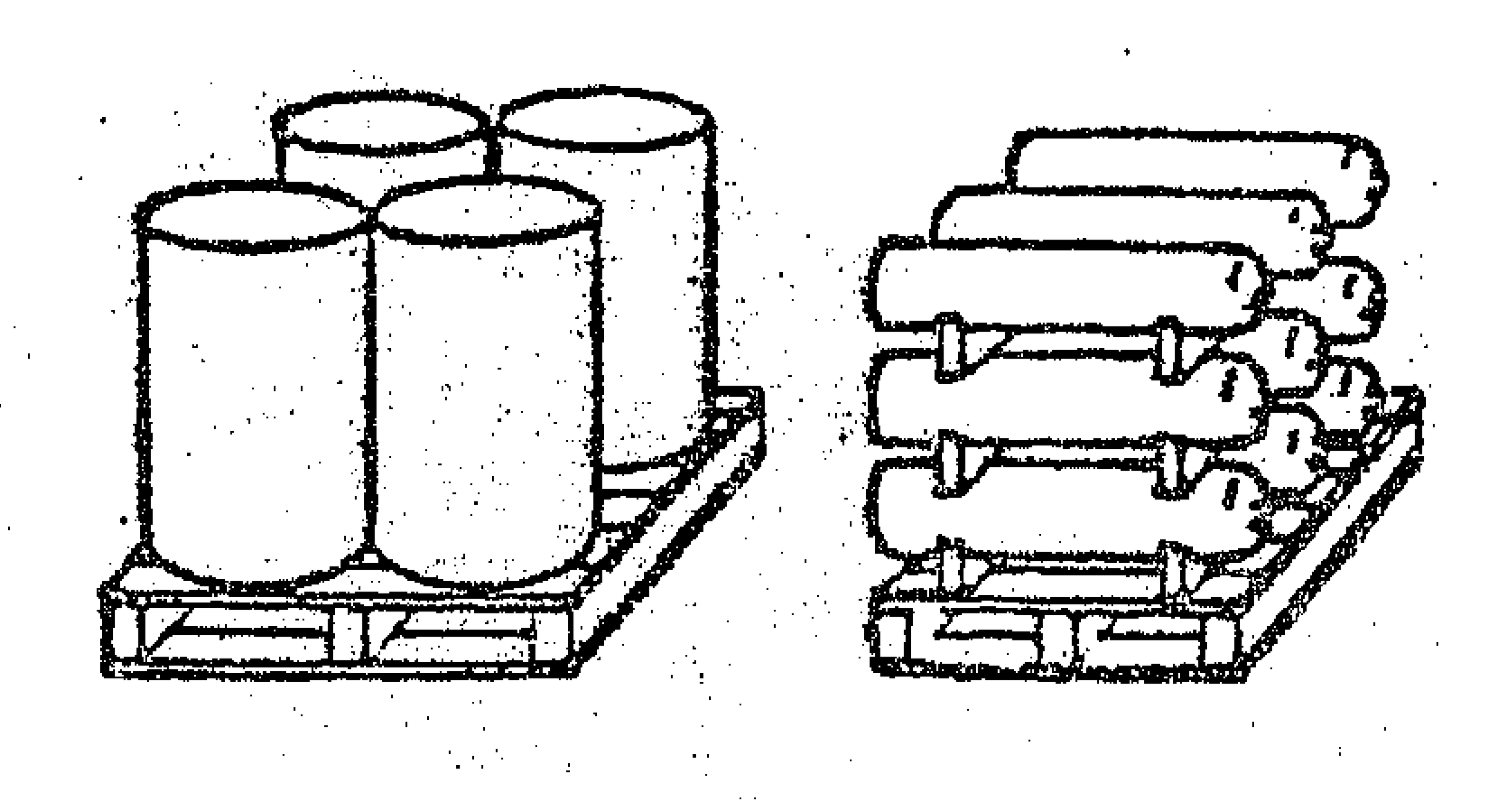
شكل رقم (7ـ12)

العربات



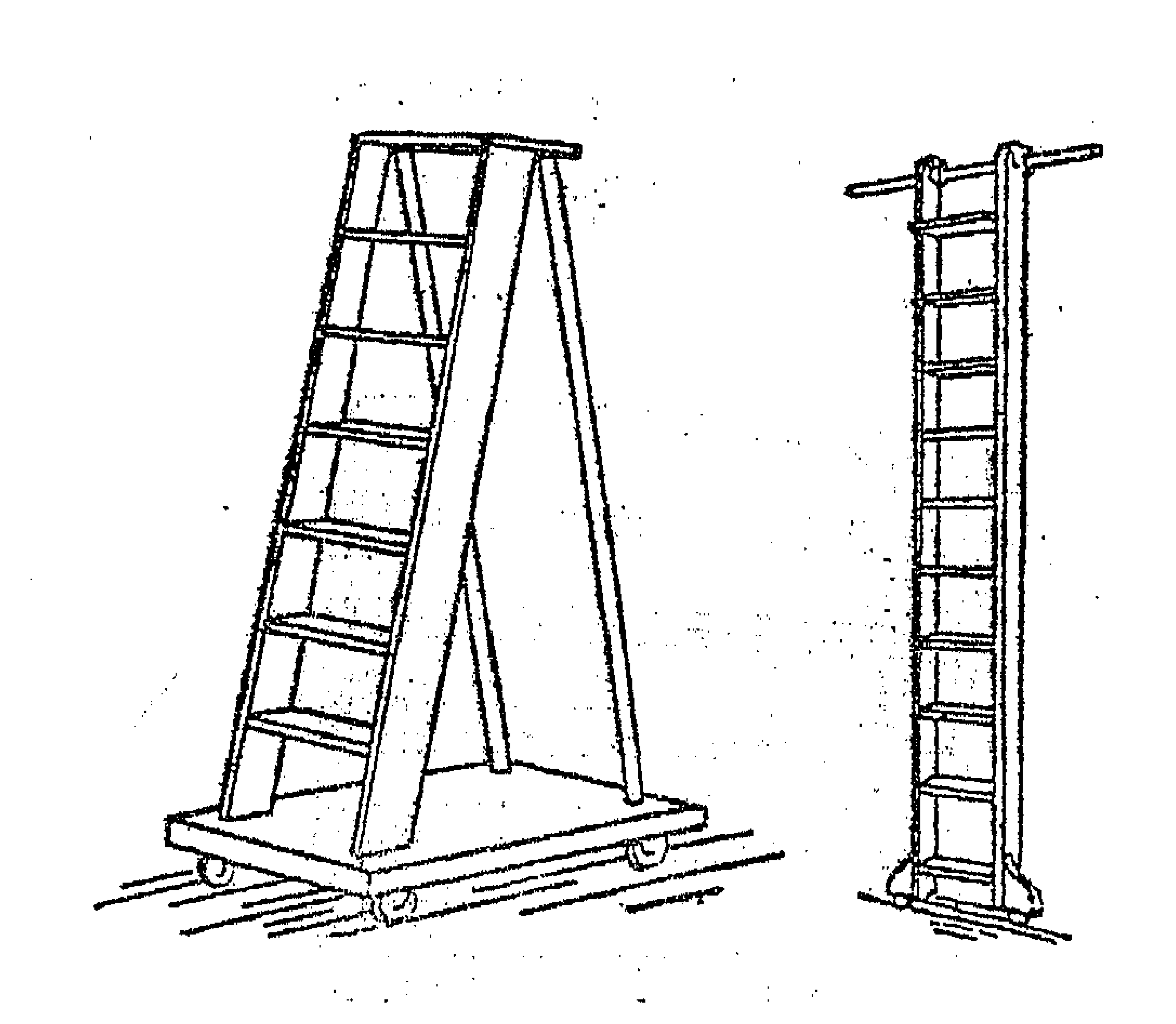
شكل رقم (7 ـ 13)

الطبلية (المنصة)



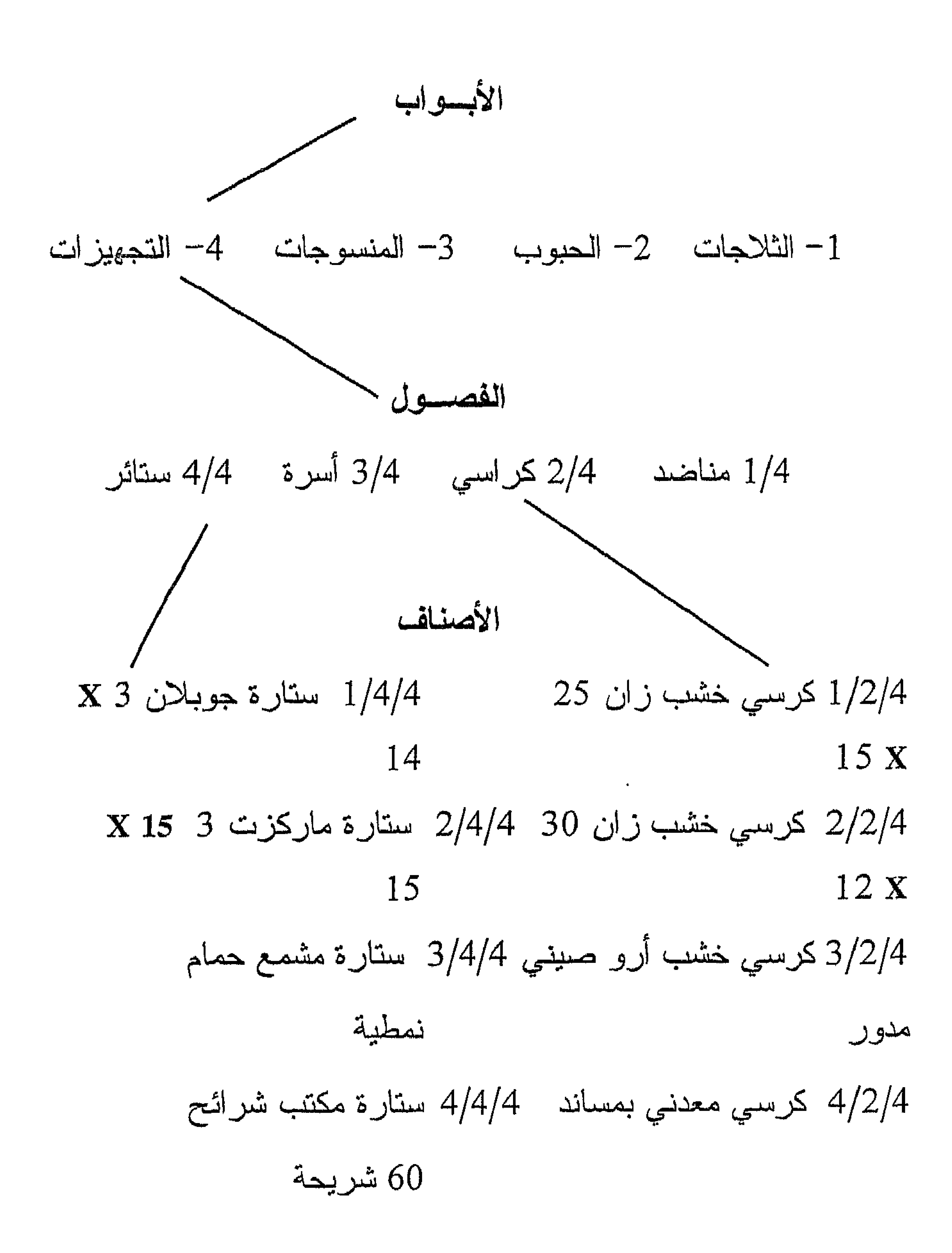
شكل رقم (7ـ14)

السلالم



شكل رقم (7-17)

نموذج خطة التصنيف والترميز لمخازن منظمة فندقية



تطبيقات

1- ما هي الأمور التي يجب مراعاتها عند تحديد المساحات المخزنية؟

2- عدد الأوعية المخزنية التي يمكن أن تستخدم في المنظمة الفندقية.

3- تمتاز الأرفف المعدنية عن الأرفف الخشبية بعدة مميزات – اشرح.

4- ما هي أساليب ومعدات تحريك الأصناف داخل المستودعات؟

5- ما هو أنواع المخزون – من حيث طبيعة استعمالها وخصائصها في المنظمة الفندقية؟

6- وضح ما يلي :

- السمات العامة للبيئة المخزنية للحوم.
- السمات العامة للبيئة المخزنية للخبز.
- السمات العامة للبيئة المخزنية للبيض.
- السمات العامة للبيئة المخزنية للمنسوجات.
- السمات العامة للبيئة المخزنية للزيوت.
- السمات العامة للبيئة المخزنية لأصناف المطاط.

7- هناك عدة أنظمة مخزنية وضحها. ثم وضح ما هو النظام المناسب لمخازن الفندق.

8- اشرح طرق الترتيب والصرف المخزني، ووضح كيف تستفيد منها في مخازن المنظمة الفندقية؟

9- وضح فعاليات فهرسة المخزون.

10- تعامل مع شكل رقم (7-17) نموذج خطة التصنيف والترميز، وأكمل الخطة بالكامل – اطلب معاونة أستاذك.

الفصل الثامن

إجراءات التخزين الفندقي

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

(1) ماهية الإجراءات المخزنية الفندقية.

(2) ماهية النماذج والمستندات الإجرائية.

(3) ماهية إجراءات استلام اللحوم.

كما يستهدف هذا الفصل إكساب المهارات التالية :

(1) اختيار إجراءات الاستلام المناسب للأصناف.

(2) تحرير المستندات الإجرائية .

(3) إرجاع الأصناف إلى المخزن.



الفصل الثامن

إجراءات التخزين الفندقي

يعبر عن الإجراءات بأنها نوع من أنواع الخطط، أي التي توضع مسبقًا، لتحديد مسارات تقود إلى تحقيق الأهداف التي ظهر التخطيط ذاته من أجلها، والإجراءات هو الخطوات التفصيلية التي يسترشد بها الأداء من البداية إلى النهاية، وهي مرتبطة بالتتابع الزمني، والذي يمنحها التدفق للأمام.

وللتخزين الفندقي شأنه شأن أي نشاطات أخرى بالمنظمة الفندقية، مجموعة من الإجراءات التفصيلية التي ترتبط بالأداء، والتي تجنب العاملين في المخازن الفندقية التفكير عند كل أداء تخزيني، كما أنها تمنح الأداء التماثل بين كافة العاملين، وتمد الإدارة بمعين رقابي يوفر الاتفاق والاتساق بينها – الإدارة – وبين العاملين.

وتمر الإجراءات المخزنية الفندقية من خلال عمليات الاستلام والفحص المبدئي، ثم الاستلام النهائي، ثم تخزين الأصناف، وبعد ذلك عملية الصرف للوحدات الفندقية المختلفة، وهناك أيضًا عمليات الإرجاع لبعض الأصناف التي صرفت بكميات أكثر من الحاجة، وأخيرًا التعامل مع الراكد والمكدس.

وتحتاج إجراءات التخزين الفندقي إلى تغطية شاملة مفسرة وموضحة، ونقدم فيما يلي تفصيلات لكل إجراء، على النحو التالي :

1- الفحص والاستلام المبدئي :

يقوم المورد، بعد تلقيه لأمر التوريد – كما سلف – بإرسال الأصناف السابق الاتفاق عليه إلى المنظمة الفندقية، ويرفق مع الأصناف الفاتورة

الموضحة للأصناف وأسعارها وكافة الشروط التي تلقاها في أمر التوريد. انظر شكل رقم (8-1) نموذج للفاتورة التي يرسلها المورد.

وعندما تصل الأصناف إلى ساحة الاستلام أو مخزن الاستلام بالمنظمة الفندقية تفحص كميًا من خلال صورة أمر التوريد الذي أرسلته وحدة المشتريات إلى وحدة المخازن بالفندق، ثم يقوم المسئول عن الاستلام بتحرير إشعار استلام مؤقت لأصناف تحت الفحص، وذلك لإثبات ورود الأصناف واستلامها بصفة مؤقتة، إلى أن يتم فحصها وتحليلها سواء ظاهريًا أو مجهريًا، ولا تجري أية قيود مخزنية بموجب هذا النموذج. أنظر شكل رقم (8-2) نموذج لإشعار استلام مؤقت لأصناف تحت الفحص.

وبعد ذلك يعد مسئول الاستلام المؤقت، الأصناف للفحص، وغالبًا ما يكون بواسطة أسلوب العينة، ويكون مدربًا على اختيار العينة عشوائيًا، ثم يرسلها إلى جهة الفحص، بموجب مذكرة فحص. أنظر شكل رقم (8-3) نموذج لمذكرة الفحص.

2ـ الاستلام النهائي :

بعد وصول مذكرة الفحص، وبما تفيد أن الأصناف تحمل الصفات والخواص المطلوبة يتم استلامها نهائيًا وإدخالها إلى المستودعات النوعية، ويمكن تمييز نوعين من الاستلام النهائي بالمنظمات الفندقية وهي كما يلي :

1/2ـ استلام اللحوم :

عند إتمام التأكد من اللحوم من ناحية الوزن والمواصفات المعيارية والسابق الاتفاق عليها، تثبت هذه الكميات بمذكرة الاستلام في شكل رقم (8-4)، ثم يعد أمين المخزن كارت تفصيلي يطلق كارت لحوم **Meat Tag** ويوضح فيه تاريخ الاستلام ونوعية اللحوم ووزنها واسم المورد، وهذا

الكارت مسلسل رقميًا وينقسم جزئين بنفس الرقم المسلسل والبيانات، ويتم وضع أحد أجزاء الكارت مع اللحوم داخل أكياس بلاستيك لحفظها، ويسلم الجزء الآخر مع الكارت لمراقبة تكاليف الأغذية والمشروبات. أنظر شكل رقم (8-5) نموذج لكارت اللحوم.

وما ينطبق على اللحوم، يتبع مع الأسماك مرتفعة الثمن، وخاصة الجمبري.

2/2- استلام الأصناف الأخرى كافة :

مع انتهاء عملية الفحص والتأكد من الأصناف كميًا ونوعيًا، تستخدم مذكرة الاستلام، لإثبات استلام الأصناف بعد فحصها وقبولها وتسليمها بصفة نهائية لأمين المستودع النوعي المختص. أنظر نموذج مذكرة الاستلام شكل رقم (8-4).

3- الاستلام النهائي في وحدات الأداء :

يقدم الكاتب هذا الاقتراح للمنظمات الفندقية، والمتمثل أنه في حالة ضرورة استلام الأصناف في مواقع الأداء مباشرة مثل بعض المواد والأصناف الغذائية التي تشتري على وجه السرعة، والزيوت والشحومات والمحروقات، أو الأجهزة والمعدات التي تركب مباشرة، يتم استلام هذه الأصناف في مواقعها بموجب محضر استلام. أنظر شكل رقم (8-6) نموذج مقترح لمحضر الاستلام.

4- التسجيل :

يعتبر التسجيل المكتبي هو ذاكرة المستودع، ولذلك يقوم كاتب المستودع بإعداد بطاقة صنف لكل صنف داخل المستودع، ويتم التسجيل فيها، وبعد الاستلام النهائي يقوم الكاتب بتسجيل كميات الأصناف التي تم

استلامها في حقل الوارد واستخراج الرصيد، وأما في حالة الاستلام في مواقع الأداء بموجب محضر الاستلام، فيتم التسجيل في حقل الوارد وفي نفس الوقت في حقل المنصرف واستخراج الرصيد، نظرًا لأن هذه الأصناف لم تدخل المستودع. ويتم التسجيل بموجب أصل مذكرة الاستلام، وأصل محضر الاستلام، والتي يقوم كاتب المستودع بحفظهما في ملفاتهما. أنظر شكل رقم (8-7) نموذج لبطاقة الصنف.

5. التخزين :

يعمل المسئول عن التخزين على رص وترتيب الأصناف في أماكنها المخصصة لها داخل المستودع، ويتبع في ذلك النظام الذي حددته إدارة المخازن (الثابت – العشوائي – المرن) ويتأكد من وجود بطاقة الرف لكل صنف، وأيضًا البيئة المخزنية المناسبة.

6. الصرف :

يتم صرف الأصناف من المستودعات بموجب طلب صرف مواد، وهنا يقوم كاتب المستودع بالتأكد من إمكانية صرف الكميات المطلوبة، ثم يقيدها في بطاقة الصنف في حقل المنصرف ويستخرج الرصيد، ثم يقوم المسئول عن التخزين بتجهيز الكمية وتسليمها للطالب بعد أخذ توقيعه بالاستلام. أنظر شكل رقم (8-8) نموذج لطلب صرف مواد من المخزن.

7. الإرجاع :

ترجع الأصناف إلى المستودعات إذا اقتضت الضرورة ذلك، وفقًا للحالات التالية :

1/7- عند انتهاء الفرض الذي صرفت من أجله، أو في حالة الاستغناء عنها.

2/7- عند زيادتها عن الحاجة الفعلية، أو لعدم صلاحيتها أو لتلفها.

ويجب أن يكون البت في أمر هذه الأصناف المرجعة بواسطة لجنة تشكل لذلك، ومن حقها إبداء توصياتها والتي تتبلور في إضافتها إلى المخزون إذا كانت جديدة أو صالحة للاستعمال أو إصلاحها إذا كانت الفائدة من إعادة استعمالها تزيد على تكاليف الإصلاح مع بيان نوع الإصلاح مبدئيًا، أو التخلص منها، أما عن طريق البيع، أو الإتلاف، وذلك مع مراعاة المصلحة العامة للمنظمة الفندقية، ويتم الإرجاع بواسطة مستند إرجاع. أنظر شكل رقم (8-9) نموذج لمستند الإرجاع.

وننوه أنه في حالة الإرجاع لا تستخدم مستند مذكرة الاستلام على الإطلاق، لأن الأصناف هنا ليست مشتراة وموردة. وإنما سبق من قبل إعداد مذكرة استلام لها، وهي في هذه الحالة عائده إلى مخزنها كما كانت من قبل، ويتم إضافتها - إذا تقرر ذلك - في بطاقة الصنف في حقل الوارد بموجب صورة مستند الإرجاع.

ويقترح الكاتب أن تحدد مواعيد لجان الكشف على الأصناف المرجعة وخاصة العهد على أن تسلم الأصناف التي سترجع في الميعاد القريب من اجتماع اللجان، وفي مكان محدد حتى يمكن أن تتم هذه العملية بطريقة سليمة.

8- الأداء المكتبي :

يعتبر الأداء المكتبي الصدى للأداء المخزني، ويعتمد على الأداء المكتبي في الرقابة على كل ما يدور في المخزن، ويتم الأداء المكتبي بداية بما يلي :

1/8- فتح ملفات مفهرسة لكافة العمليات المخزنية، فعلى سبيل المثال ملف لإشعار الاستلام المبدئي، وملف لمذكرة الاستلام، وملف لمحضر الاستلام، وملف لطلب الصرف، وملف لمذكرة الإرجاع، وهكذا لبقية النشاطات.

2/8- التأكد من استيفاء كافة المستندات لشروطها قبل أن تسكن ملفاتها، فلابد من توافر كافة التوقيعات على المستندات من أصحاب الصلاحية المأذون لهم بالتوقيع.

وبالنسبة للأصناف التي وصلت أرصدتها إلى حد الأمان، لابد وأن يتأكد مسئول الأداء المكتبي بالمستودع من توقيع الإدارة العليا على طلب الصرف، حتى يتم الصرف من حد الأمان (حد الطوارئ).

3/8- التعامل الفني الدقيق مع كل بطاقة صنف، والتأكد من فتح البطاقة برصيد أول المدة والذي يتصدرها في بداية السنة المالية للمنظمة الفندقية، ثم عند استلام أصناف جديدة بموجب مذكرة استلام يسجل في حقل الوارد ويستخرج الرصيد في تاريخ الاستلام، وعند الصرف يسجل في حقل المنصرف ويحسب الرصيد في تاريخ الصرف، وفي كل حالة تسجيل يتابع الرصيد مع حدود المخزون التي تتصدر بطاقة الصنف، بحيث لا يسمح بقبول أصناف أكثر من الحد الأعلى، ولا يسمح بصرف أصناف أقل من الحد الأدنى - إلا بإذن الإدارة العليا - ويقوم بإبلاغ المشتريات لتأمين أصناف جديدة عندما يصل الرصيد إلى حد الطلب.

ويلاحظ - كما اقترح الكاتب في موضع سابق - أنه عندما تتسلم الوحدات الأصناف في مواقعها بموجب محضر استلام، وعندما يأتي هذا

المحضر إلى المستودع يقوم الكاتب بتسجيل الكمية مرة في حقل الوارد ومرة أخرى في حقل المنصرف نظرًا لعدم دخول هذه الأصناف إلى المستودع.

ولعل ضرورة هذا التسجيل إثباته في بطاقات الصنف، وحفظ المستندات في ملفاتها، هو نقطة البداية حتى تقوم الحسابات باتخاذ الإجراءات الكفيلة بصرف قيمة المشتريات إلى الموردين.

4/8- إعداد التقارير الدورية بأرصدة أصناف المخزون - كل شهر - وتبادلها مع مراقبة المخزون - التي تعد تقارير مماثلة من واقع صور المستندات التي ترسلها المخازن إليها - ومن ثم اكتشاف الانحرافات أو المشاكل، وعلاجها أو بأول.

شكل رقم (8-1)

نموذج فاتورة

شركة الاتحاد الأهلي للأدوات المكتبية

21 شارع الزمالك – القاهرة

ص. ب : 325 فاكس : 85789

س. ت : 7657 ت : 5466789

القاهرة في أول أكتوبر عام 2000

بيان المطلوب من السادة فندق الشفق الأحمر بالإسكندرية

شروط الدفع : بعد شهر (نقدًا) شروط التسليم : محل المشترى

تمنح الشركة خصم نقدي : 2% إذا تم الدفع قبل 10 أيام من نهاية الشهر

م	اسم الصنف ووصفه	الوحدة	الكمية	المبلغ الجزئي		المبلغ الكلي	
				قرش	جنيه	قرش	جنيه
1	جهاز حاسب N.S.S	بالقطعة	10		5000		50000
2	أوراق حاسب N.S.S	بالرول	10		50		500
							50500
	فقط وقدره خمسون ألفاً وخمسمائة جنيهًا فقط لا غير،،،						

شكل رقم (2-8)

نموذج إشعار استلام مؤقت لأصناف تحت الفحص

فندق البحر الأزرق
إدارة المخازن

إشعار استلام لأصناف تحت الفحص

مسلسل : ....
تاريخ الاستلام :..........
المرفقات : ....

المورد : ....
مستند : .... رقم : .... تاريخ : ....

م	رقم الصنف	اسم الصنف ووصفه	الوحدة	الكمية	ملاحظات

المسلم المستلم مدير المخازن

شكل رقم (8-3)

نموذج مذكرة فحص

فندق الشفق الأحمر — رقم : ....

إدارة المستودعات — تاريخ : ....

مذكرة فحص

إسم المورد : ....

رقم أمر التوريد : ....

رقم مذكرة الاستلام المؤقت : ....

السيد / ....

برجاء فحص الأصناف التالية من حيث المواصفات والشروط بصورة أمر التوريد المرفق.

م	اسم الصنف ووصفه	الوحدة	الكمية	تقرير الفحص

توقيع لجان الفحص — يعتمد ،،

شكل رقم (4-8)

نموذج مذكرة استلام

فندق البحر الأزرق

إدارة المخازن

مذكرة استلام رقم : ....

مسلسل : ....

تاريخ الاستلام : ....

المرفقات : ....

بيانات عن المورد	أمر شراء		وثيقة الشحن		الفحص		استلام مؤقت	
	رقم	تاريخ	رقم	تاريخ	رقم	تاريخ	رقم	تاريخ

م	رقم الصنف	اسم الصنف ووصفه	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة		الإجمالي		ملاحظات
					قرش	جنيه	قرش	جنيه	

المسلم — مأمور ساحة الاستلام

المستلم — أمين المستودع

يعتمد

شكل رقم (5-8)

نموذج كارت لحوم MEATTAG

<table>
<tr><td>كارت لحوم MEATTAG</td><td rowspan="9">جزء خاص بوحدة المخازن يحفظ مع قطع اللحم</td></tr>
<tr><td>رقم 00871
تاريخ الاستلام : ....</td></tr>
<tr><td>نوع اللحم : ....</td></tr>
<tr><td>الوزن القائم : ....</td></tr>
<tr><td>اسم المورد : ....</td></tr>
<tr><td>رقم أمر التوريد : ....</td></tr>
<tr><td>مسئول الاستلام : ....</td></tr>
<tr><td>ملاحظات : ....</td></tr>
<tr><td>كارت لحوم MEATTAG</td><td rowspan="9">جزء خاص بمراقبة المخزون</td></tr>
<tr><td>رقم 00871</td></tr>
<tr><td>تاريخ الاستلام : ....</td></tr>
<tr><td>نوع اللحم : ....</td></tr>
<tr><td>الوزن القائم : ....</td></tr>
<tr><td>اسم المورد : ....</td></tr>
<tr><td>رقم أمر التوريد : ....</td></tr>
<tr><td>مسئول الاستلام : ....</td></tr>
<tr><td>ملاحظات : ....</td></tr>
</table>

شكل رقم (6-8)

نموذج محضر استلام

فندق البحر الأزرق

إدارة المخازن

محضر إستـــلام

الرقم المسلسل : ....

التاريخ : ....

المرفقات : ....

المورد : ....   أمر توريد رقم : ....

بتاريخ : ....

م	رقم الصنف	اسم الصنف ووصفه	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة		الإجمالي		ملاحظـــات
					قرش	جنيه	قرش	جنيه	

التوقيـــع   المستلم   العضو الفني   الرئيس المسئول

شكل رقم (7-8)

نموذج بطاقة صنف

فندق البحر الأزرق

مستودع : ....

مكان الصنف : ....

بطاقة صنـــف

الحد الأعلى : ....

حد الطلب : ....

الحد الأدنى : ....

رقم الصنف		رقم القطعة		اسم الصنف ووصفه				الوحـــدة	
التاريخ	مستند رقم	الوارد	المنصرف	الرصيد	التاريخ	مستند رقم	الوارد	المنصرف	الرصيد

شكل رقم (8-8)

نموذج طلب صرف مواد

فندق البحر الأزرق — الرقم المسلسل : ....

إدارة المخازن — طلب صرف مـــواد — عدد الصفحات : ....

التاريخ : ....

الجهة الطالبة : .... من مستودع : ....

م	رقم الصنف	اسم الصنف ووصفه	الإجمالي		الوحدة	الكمية المطلوبة	الكمية المصروفة	سعر الوحدة		الإجمالي		ملاحظـــــات
			قرش	جنيه				قرش	جنيه	قرش	جنيه	

التوقيع — رئيس الجهة الطالبة — إدارة المستودعات — أمين المستودع — المستلم

لا مانع من الصرف في حدود ما تسمح به الأرصدة — توقيع صاحب الصلاحية

شكل رقم (8-9)

نموذج مستند إرجاع

فندق البحر الأزرق

إدارة المخازن

الجهة المراجعة :

مستند إرجاع

الرقم المسلسل : .....

عدد الصفحات : .....

التاريخ : ....

أسباب إرجاع			
إنتهاء القرض	فائض	عدم صلاحية	تالف

م	رقم الصنف	اسم الصنف ووصفه	الوحدة	الكمية	توصيات لجنة فحص المرتجع					
					إدخال	إصلاح	بيع	إتلاف	أخرى	ملاحظات

التوقيع	الجهات المرجعة	المستلم	لجنة فحص الرجيع	يعتمد

حالة تطبيقية :

حيرة دينا !

قامت السيدة دينا شاهين الأمينة الجديدة لمستودع البقالة باستلام صنف لبن جاف ماركة الأمل 20100، على التوالي كما يلي :

يوم 2001/1/9	50 علبة زنة	10 كجم
يوم 2001/1/15	350 علبة زنة	10 كجم
يوم 2001/1/17	420 علبة زنة	10 كجم

ولقد استلمت السيدة دينا هذه الأصناف وأدخلتها المستودع مباشرة بمذكرة استلام وقامت بتسجيلها في بطاقة الصنف الخاصة بهذا الصنف، وكانت حركة المنصرف بهذه البطاقة كما يلي :

يوم 2001/1/3	300 علبة زنة	10 كجم
يوم 2001/1/16	400 علبة زنة	10 كجم
يوم 2001/1/19	350 علبة زنة	10 كجم

ولم يحرر في 2001/1/16 مستند طلب صرف مواد من قبل الكافيتريا، ولكن سجلت السيدة دنيا الكمية في بطاقة الصنف حتى لا تنسى، ويخصم من مرتبها أثمان هذه الكميات.

وفي يوم 2001/1/20 قامت الآنسة الهام علوي مسئولة الكافيتريا، بإرجاع عدد 20 علبة لبن جاف زنة 10 كجم بوصفها زائدة عن الحاجة، ولقد قبلتها السيدة دنيا شاهين وأدخلتها المستودع بمذكرة استلام، ولكنها بعد ساعات قليلة من الإدخال لاحظت انتفاخ علب الألبان وعدم انتظامها، ولكنها لم تحرك ساكنًا.

وفي يوم 2001/1/2 وافق السيد هيثم الديب مدير عام الفندق، لمدير الحفلات السيد عبدالله داود باستلام عدد 20 علبة لبن جاف زنة 10 كجم

مباشرة نظرًا لظرف الطارئ الذي يمر به السيد عبدالله داود. ولقد قامت السيدة دينا شاهين بإعداد مذكرة استلام لهذه الأصناف.

وعند هذا الوضع، وجدت السيدة دينا شاهين نفسها في مأزق لا تحسد عليه، حيث لم تستطع أن تضبط الأداء في مخزنها.

والبحث والتحري اتضح أن هناك بيانات كانت خافية عن السيدة دنيا فهي اسم الصنف ووصفه لبن جاف ماركة الأمل 2000 زنة 10 كجم.

الحد الأعلى للصنف 600 علبة

حد الطلب للصنف 200 علبة

الحد الأدنى للصنف 150 علبة

وكان رصيد الصنف في 2001/1/1 (أول المدة) 500 علبة

المطلوب :

هل تستطيع أن تساعد السيدة دينا شاهين؟ من خلال :

1- توضح الأخطاء التي وقعت فيها.

2- إعداد إجراءات أداء نموذجية من بداية الاستلام المؤقت لهذا الصنف.

3- التعليق العلمي على بطاقة الصنف.

4- النصائح العملية التي يمكن توجيهها للسيدة دينا شاهين.

الفصل التاسع

الإستلام المخزني

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

(1) ماهية الفحص وأنواعه.

(2) ماهية الاستلام، وكيفية استلام الأصناف المختلفة.

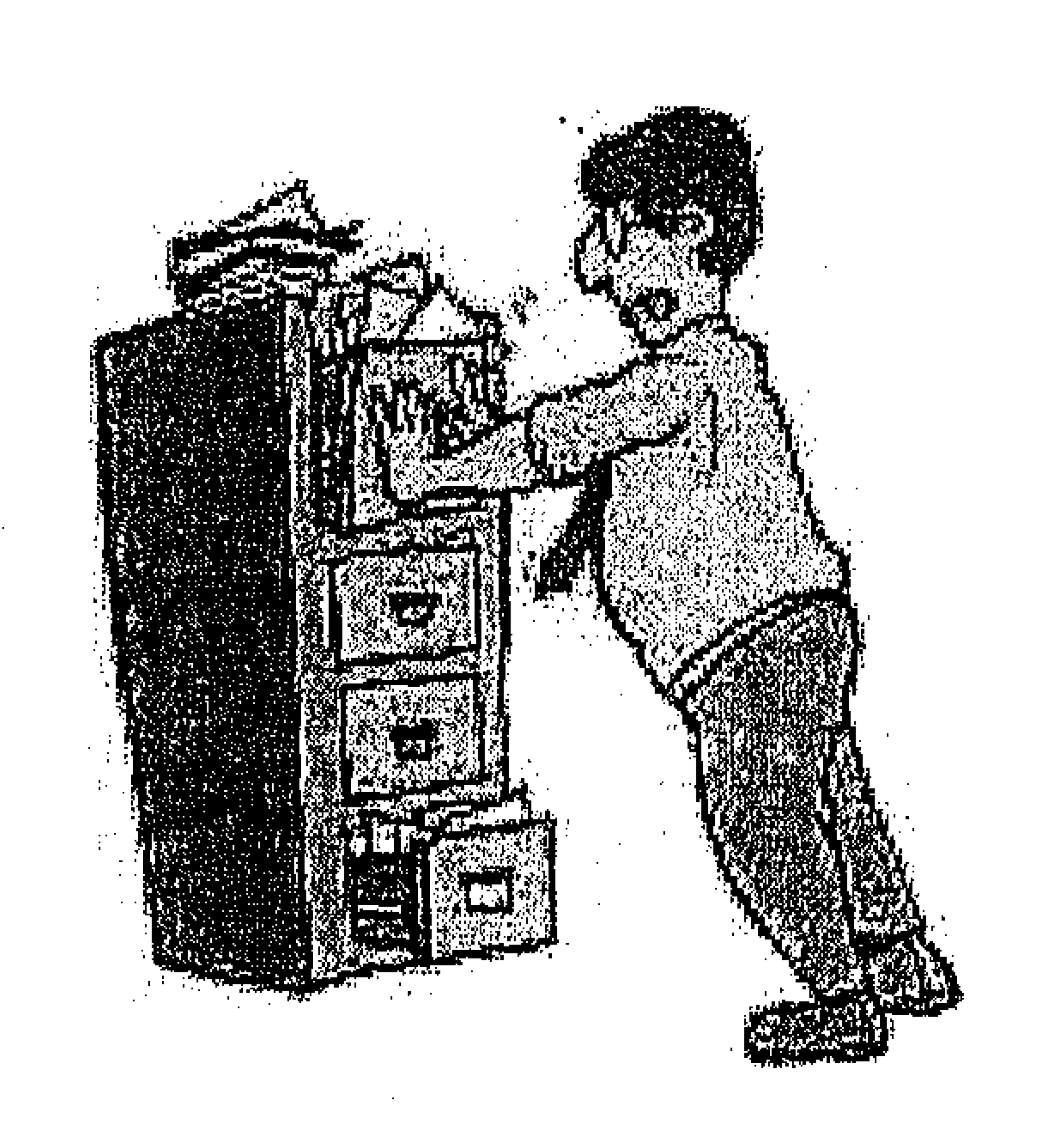
(3) مقومات النجاح في عملية الاستلام.

كما يستهدف هذا الفصل إكساب المهارات التالية :

(1) اختيار وسائل الاستلام الصحيحة.

(2) تجنب أخطاء الاستلام الشائعة.

(3) تشكيل لجان الاستلام.



الفصل التاسع

الاستلام المخزني

تحظى مهمة استلام الأصناف المشتراة بالمنظمة الفندقية، بأهمية كبيرة، نظرًا لأنها بوابة الدخول إلى منتجات فندقية ذات مواصفات جودة مطلوبة، تتسق مع ما يرغبه ضيف هذه المنظمة. وعليه، تكرار الزيارة، واستحسانه للمنتجات، وقيامه بالإعلان عن ذلك وسط أقرانه وأصدقائه ومحبيه، ومن ثم فهو أفضل معلن، وأنشط داع لهذه المنظمة الفندقية.

ونقدم في هذا الفصل فكرة عن فحص الأصناف الفندقية، بأنواعه المتعددة، والفحص بين الكل والجزء، ثم نوضح كيفية استلام الأصناف الفندقية من خلال تصنيفها في عدة مجموعات، وبواسطة التعرف على المواصفات الحسية التي تشترك فيها كل الأصناف الفندقية، ثم نورد الاشتراطات اللازمة لاستلام كل صنف فندقي بما يحقق الهدف منه، وأخيرًا نشرح مقومات النجاح في أداء عملية الاستلام.

الفحص

تشير هذه الكلمة في اللغة إلى فحص عن الأمر فحصًا : استقصى في البحث عنه، والشيء كشف عما فيه، ويفحص الطبيب المريض بوسائل ليتعرف ما به من علة. وفحص الكتاب ونحوه بمعنى دقق النظر فيه (المعجم الوجيز ص463).

وتفضي هذه الكلمة – الفحص – اصطلاحًا إلى ذلك النشاط الفني الذي من خلاله تتأكد المنظمة من مطابقة الأصناف لما سبق وأن تم الاتفاق عليه مع المورد. ويتم ذلك من خلال نموذج الفحص، شكل رقم (9–1).

وتتعدد أنواع الفحص، بتعدد الأصناف التي تشتريها المنظمة الفندقية، وبمدى توفر الإمكانات اللازمة لذلك من أفراد ومعدات ومساحات وما إلى ذلك، ونعرض لأنواع الفحص فيما يلي :

1. الفحص بمعرفة المستلم :

عندما ما تكون الأصناف لا تستدعي إجراءات فنية دقيق للفحص، يكتفي بفحصها ظاهريًا من خلال المستلم الخبير بذلك، فمثلاً يتعرف على تواريخ الإنتاج وتواريخ انتهاء الصلاحية، وعادة ما يتم ذلك في المنظمات الفندقية الصغيرة.

2. الفحص بواسطة الفنيين :

يقوم أفراد فنيون مع لجنة الاستلام بإجراء مجموعة من الاختبارات الفنية التي من خلالها يمكن التأكد من أن الأصناف تحمل المواصفات المطلوبة.

3. الفحص بواسطة الوحدة المخصص لذلك :

يوجد في بعض المنظمات الكبيرة أقسام للفحص يتوفر بها كل الإمكانات المطلوبة لإجراء الاختبارات المعملية على الأصناف حتى يتم التأكد منها. ولذلك عندما يتم استلام الأصناف مبدئيًا في ساحة الاستلام أو مخزن الاستلام، يتم عزل الأصناف التي سيتم فحصها في وحدة الفحص، ثم ترسل مع النموذج المعد لذلك.

4. الفحص بمكان الإنتاج :

تطلب بعض المنظمات الفندقية الكبيرة، إجراء الفحص والتفتيش أثناء الإنتاج وبعده، وقبل شحن الأصناف، مع ضرورة تسلم شهادة من المنتج تفيد كل ما تطلبه في الأصناف، ويلي ذلك مع مجموعة من الاختبارات البسيطة عند الاستلام، أو تجربة تشغيل فعلية.

وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت الأصناف المشتراة عبارة عن معدات وآلات ستركب مباشرة، وربما تعذر فحصها والتفتيش عليها من قبل المنظمة الفندقية المشترية.

5. الفحص من خلال منظمات متخصصة:

تعمل بعض المنظمات المتخصصة في عمليات الفحص والتفتيش والتأكد من مواصفات الجودة كوسيط بين المنتج (المورد) وبين المنظمة الفندقية، فعندما تمنح هذه المنظمة المتخصصة شهادة تفيد توفر مواصفات معينة، فكأنها أعطت الضمانة والثقة للمنظمة الفندقية المشترية. وعليه، إمكانية شراء الأصناف وفحصها مبدئيًا للتأكد من كمياتها وعدم حدوث أي عواريات بها، واستخدامها مباشرة. ولعلك لاحظت علامات الجودة الموجودة على بعض الأصناف والمعطاة من هيئات المواصفات والمقاييس المحلية والدولية، وأيضًا شهادات "الأيزو" التي تنهمر على المنتجات المصرية.

الفحص بين الجزء والكل:

يدور التساؤل الذي مفاده كيف تتأكد المنظمة الفندقية من أن الأصناف تحمل كافة المواصفات السابق الاتفاق عليها، هل بالتعامل فحصيًا مع كامل الوحدات المشتراة؟

وحتى تتم الإجابة على هذا التساؤل، لابد من معرفة المتغيرات التي تتعلق بالأصناف المشتراة، فهناك بعض الأصناف لابد من فحص كامل وحداتها وبمنتهى الدقة، لأن أي خطأ محدود ستكون له عواقب جد وخيمة، فمثلاً الآلات والمعدات التي يتم إنتاجها بطريقة منظومية، أي خلل في جزء منها يؤثر عليها بالكامل، ومثلاً في إنتاج طائرة، فهو يسري عليه ما سبق، ومثال آخر أكثر حدة، قفازات الطبيب التي يستخدمها في الجراحة، فلو تسرب إحداها وبه ثقب صغير فمعناها حياة إنسان تتعرض للخطر.

وعليه، فهذه الأصناف لا تستطيع المنظمة مهما أوتيت من قوة أن تقوم على فحصها، ولذلك تتولى جهات أخرى فحص هذه الأصناف وتصدر شهادات بذلك، أنظر الفحص بمكان المنتج، والفحص من خلال منظمات متخصصة.

وبعض الأصناف الأخرى التي لا تحمل سمات الأصناف السابقة، يمكن فحصها من خلال ما يسمى "العينة" والتي يعبر عنها بأنها الجزء الذي يمثل الكل، ويشترط في العينة حتى تكون جيدة، أن يتمثل فيها جميع صفات الكل الذي اشتقت منه، حتى يصبح الاستنتاج من خلالها صحيحًا، عندما نعممه على الكل، وتلجأ الكثير من المنظمات إلى هذه الطريقة مع كثير من الأصناف التي تشتريها.

الاستلام :

تختلط النشاطات المتعلقة بالاستلام بتلك المرتبطة بالفحص. وعليه، يمكن أن نطلق عليهما الاستلام والفحص، أو الفحص والاستلام، خاصة إذا علمنا أن هناك عملية الفحص ومن ثم عمليات الاستلام النهائي، وإدخال الأصناف إلى المستودعات، ومن ثم يصرف المورد استحقاقاته المالية.

ويمكن تقسيم عملية الاستلام إلى قسمين، يتعلق الأول بكل ما يتصل بأغذية ومشروبات المنظمة الفندقية، والثاني بالمستلزمات الأخرى مثل الأدوات المكتبية وأدوات النظافة والتجهيزات والمعدات الفندقية، والوقود والزيوت وغيرها.

أولا : استلام الأصناف الغذائية :

تعتمد خواص جودة الأصناف الغذائية على إحساس الفرد بهذه الخواص، والتي تتمثل في رائحة الأصناف، ومدى صلابتها وليونتها،

وحجمها، ولونها، وقوامها ولزوجتها، وفوق كل ذلك مظهرها العام وخلوها من العيوب الظاهرة.

ليس هذا فحسب، بل هناك الاختبارات والفحوصات السابق الإشارة إليها، وهناك الاشتراطات الواجب توافرها عند استلام كل مجموعة صنفية من المواد الغذائية.

ونوضح فيما يلي تفصيلاً لما أجمل في الفقرتين السابقتين :

1- الصفات الحسية :

هناك بعض الصفات التي توضح الحالة التي تكون عليها الأصناف الغذائية، ويمكن التعرف عليها من خلال العملية الإدراكية حتى يجمع عنها المستلم معلومات بأي عضو من أعضاء الحس (العين – اليد – الأنف – الأذن – اللسان) ويقوم بتفسيرها، مكوناً أثر نفسي عنها، ونوضح فيما يلي موجزًا لهذه الصفات.

1/1- المظهر العام :

يسترعى المظهر العام للصنف انتباه الشخص العادي، وحتى الخبير المستلم له في المنظمة الفندقية، وبالتالي تكوين حكمًا سريعًا على الصنف، فمثلاً ثمرات البطاطس، عندما تكون استدارتها مستوية وليس بها غوائر، فإنها تعطي صورة عن مدى جودتها، وعن اقتصاديتها، بمعنى عدم وجود فاقد كثير فيها، وبنفس المنطق مع حبات الطماطم.

وهناك أيضًا الخلو من العواريات في الصنف، بمعنى عدم خدشها، بسبب عمليات الجمع والنقل والتعبئة، مما يتسبب في قلة مستوى جودتها، واحتمالات السرعة في تسرب الفساد إليها وإلى منتجاتها بسبب تسرب البكتريا والملوثات إلى خدوشها.

1/2ـ اللـون :

يحدد لون الصنف الغذائي مدى جودته، ومثال ذلك الموز والبرتقال، فاللون الأصفر الزاهي يوفر الدلالة على أن الثمار وصلت إلى درجة النضج المفضلة، وكذلك مربى الفراولة فإنه كلما كان لونها أحمر وزاهيًا كلما رسب الإقناع بأن هذه المربى مصنعة من ثمار عالية الجودة.

وفي حالة الأطباق التي تقدم لضيف الفندق فاللون الأخضر الزاهي في أطباق السلطات المختلفة يوحي للضيف بأن الخامات المستخدمة في تحضير هذه أطباق هي خامات طازجة وذات مستوى عال من الجودة. وهكذا بالنسبة للحوم والأسماك. ففي اللحوم اللون الأحمر بدرجاته المتعددة حتى تصل إلى بداياته مع لحوم البتلو، والأسماك التي تمتاز باللون الفضي.

1/3ـ الحجـم :

يعتبر الحجم من الصفات الهامة في تقدير مدى توفر الجودة في الأصناف، فمثلاً كلما كبر حجم البرتقال والموز والبطيخ كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى الجودة. وكذلك فإن حجم بعض أنواع من الأسماك – إلى حد معين – يعطي الدلالة على مستوى الجودة التي تتمتع به.

ويدرك المتتبع أن هناك بعض الأصناف يكون صغر حجمها دلالة على ارتفاع مستوى جودتها مثل الخيار والبامية، وكذلك حبوب البسلة.

1/4ـ النكهة :

يعبر عن النكهة بأنها كل ما يتعلق بالطعم والرائحة. وعليه، فهي الإحساس الناتج من الطعم والرائحة، وتعتمد النكهة على اختبارات حكمية شخصية، تقدم فيها المادة المراد تقدير نكهتها إلى عدد من خبراء التذوق أو حتى للأفراد العاديين ليعطي كل منهم تقييمًا للمادة، ويمكن لخبير الاستلام الحكم على بعض الأصناف من خلال عينة من كل منها.

ويتوفر الإحساس بالرائحة عن طريق الأنف بسبب الارتباط بين الرائحة ومدى الاستفادة التي تم الحصول عليها من قبل من الصنف، ومن ثم تصنف الروائح إلى طيبة وسيئة. وأما بالنسبة للإحساس بالطعم فهو يتمثل في أربع حالات وهي الحلو والمر والحامض والملحي.

5/1ـ القوام :

يتمثل القوام في الإحساس بمدى صلابة أو ليونة الأصناف ويتأتى ذلك عن طريق اللمس بأصابع اليد، ومثال ذلك الضغط على ثمار الطماطم والتفاح وغيرها لمعرفة مدى صلابتها أو ليونتها، وأيضًا في الأسماك عندما يتم الضغط عليها لمعرفة هل هي طازجة من عدمه.

6/1ـ اللزوجة :

تفصح اللزوجة عن درجة تماسك المادة بعضها ببعض، حيث لا يتغير شكلها بسهولة. واللزوجة من الصفات الهامة في بعض الأصناف مثل صلصة الطماطم وعصائر الفاكهة، والمحاليل السكرية التي يعتمد عليها المطبخ في صنع الحلويات، وبعض أنواع المايونيز والجيلي. وهناك مقاييس لتحديد درجة اللزوجة، إلا أن خبراء الاستلام يعتمدون على خبرتهم في هذا المجال.

2ـ اشتراطات الاستلام :

لكل صنف من الأصناف الغذائية صفات ذاتية، لذلك تحدد مجموعة من الاشتراطات ذات المقاييس العالمية، توضح لبعضها فيما يلي :

1/2ـ استلام الخضروات والفواكه الطازجة :

يراعى عند استلام الخضروات والفواكه الطازجة ما يلي :

- السلامة من الأعطاب والخدوش والتشققات والبقع الظاهرة.

- الوصول إلى درجة النضج الملائمة بحيث اكتمال عناصر البناء الخارجية والداخلية ومن ثم حجم مناسب ولون متسق مع النضج.
- طازجة وخالية من الرطوبة والروائح الغريبة.
- نظيفة خالية من آثار المبيدات الحشرية والفطرية.

2/2ـ استلام الألبان الطازجة :

يشترط عند استلامها توفر ما يلي :

- أبيض اللون غير شفاف يميل إلى الزرقة في اللبن الجاموسي، وإلى الاصفرار في اللبن البقري.
- عديم الرائحة، وذا طعم حلو خفيف لوجود سكر اللاكتوز.
- تحدد نسبة الدهن في اللبن بالاتفاق مع المورد.
- الخلو من الأحياء الدقيقة المرضية التي يكون مصدرها ضرع الماشية أو الحواء أو الحلاب أو الأواني المستقبلة.

3/2ـ استلام الألبان المعبأة :

لابد من توفر شروط بعينها في هذه الألبان :

- **اللبن المبستر :** لابد من إجراء عملية البسترة بطريقة جيدة، وأن يكون معبأة في عبوات زجاجية أو أكياس من البولي إيثلين، وأن يكتب على العبوة كافة المحتويات وتاريخ الإنتاج وتاريخ الانتهاء.
- **اللبن الجاف :** لابد وأن يكون لبن بقري كامل العناصر الغذائية، وخال من الميكروبات المرضية، والتلوث الميكروبي، ومعبأ في عبوات محكمة الغلق، لا تسمح بتسرب الهواء، وان تكون مواد لا تتفاعل مع مكونات اللبن، وأن يكون اللبن سريع الذوبان، ويعطي نفس صفات اللبن الطبيعي، ولابد من معرفة تاريخ الإنتاج وتاريخ الانتهاء.

4/2- استلام اللبن الزبادي :

يشترط عند الاستلام أن يكون :

- متجانس القوام، وخال من الشرش والثقوب والطعم الحامض.
- يمتاز بالدسم وبحموضة مناسبة للذوق العام للمتلقي.

5/2- استلام الجبن :

تنقسم الجبن إلى عدة أصناف، ويمكن تصنيفها من حيث درجة الصلابة إلى جبن طري (الدمياطي والقريش) وجبن جاف (الرومي – الريكفورد – والشيدر وغيرها) ولابد من توافر الاشتراطات التالية في الجبن بصفة عامة :

- خال من المواد الغريبة والمواد الحافظة والثقوب المعيبة.
- خال من الروائح غير الطبيعية والكريهة.
- يمتاز بقوام متجانس، ونسبة ملح متفق عليها.

6/2- استلام السمن :

يجب أن يتوفر في السمن ما يلي :

- التماسك في درجة الحرارة العادية على مدار السنة.
- أبيض يميل الاصفرار قليلاً.
- جيد الطعم والرائحة، وذا قوام حبيبي (مرمل).
- خال من الملح أو المواد الملونة أو الحافظة أو الزيوت أو الدهون.

7/2- استلام اللحوم والدواجن والأسماك الطازجة :

يشترط في هذه الأصناف ما يلي (بصفة عامة) :

- طازجة وبالأوزان والأحجام المعيارية المتفق عليها.
- ذات لون مميز، في الأسماك يراعى أن تكون العيون بارزة ذات لون طبيعي والخياشيم ذات لون أحمر قاني وغير باهت أو رمادي، وأن تكون الأنسجة صلبة ولا تترك علامة عند الضغط عليها، أو تفرز عصارة خارجها. وفي اللحوم يراعى وجود الأختام المعيارية التي تعطي الدلالة على أن الحيوان خال من الأمراض وتم ذبحه تحت ظروف متبعة ومعروفة وصحية.
- ذات رائحة جيدة، ومميزة لها ومتعارف عليها.

8/2ـ استلام الأصناف المعلبة :

يقصد بالأصناف المعلبة كل ما هو موجود بأواني محكمة الغلق بعد توافر اشتراطات التعقيم المانعة للفساد، ولابد من توافر ما يلي :

- أن يكون الغطاء والقاع ذا شكل مقعر للداخل.
- عدم وجود انتفاخات في العبوة، مع خلوها من الصدأ، وسليمة.
- مكتوب على العبوة كافة البيانات المطلوبة (صنف – وزن – تواريخ ...).

9/2ـ استلام الأصناف المجمدة :

يراعى عند استلامها الشروط التالية :

- لم يحدث لها أي نوع من الانصهار، أي تظل مجمدة.
- معبأة ومغلفة بوسيلة تساعد على المحافظة على حالة تجمدها.
- تنقل مباشرة بعد استلامها إلى ثلاجات الحفظ حتى تظل بحالتها الصلبة التي سلمت عليها.

10/2- استلام الأصناف الجافة :

يجب توفر الاشتراطات التالية عند استلامها :

- مصنعة من أصناف تصلح للتجفيف، وبها نسب الرطوبة المتعارف عليها.
- متجانسة اللون، وغير متكتلة بسبب امتصاص رطوبة الجو، أو لردائة التخزين.
- خالية من الإصابات الحشرية والفطرية، والروائح الغريبة.
- عبواتها مناسبة وأغلفتها تساعد على أحكام الغلق، والحفظ والمحافظة عليها.

11/2- استلام الدقيق :

طبقًا للمواصفات القياسية المصرية فإنه لابد من الاشتراطات التالية :

- النظافة والخلو من الشوائب والمواد الغريبة والحشرات والقوارض.
- متجانس اللون محتفظًا بخواصه الطبيعية، وخال من الروائح الغريبة والتعفن.
- لا تزيد نسبة الرطوبة فيه عن 14% ونسبة الحموضة عن النسبة المتعارف عليها.
- تعد عبوات 5 كجم في أكياس ورقية أو أي وسائط مناسبة ويكتب عليها:
  - صنف الدقيق ونسبة الاستخلاص.
  - اسم المطحن وعلامته التجارية.
  - الوزن الصافي لمحتويات العبوة.

- رقم دفعة الإنتاج.
- تاريخ الإنتاج وتاريخ الانتهاء.

ثانيًا : استلام الأصناف الأخرى :

تحتاج المنظمة الفندقية إلى أصناف كثيرة متعددة حتى يكتمل الأداء من جميع جوانبه، ونوضح فيما يلي مختصرًا عن كيفية استلام هذه الأصناف.

1ـ استلام المستلزمات :

وتتمثل في الصابون والشامبو والمواد الكيماوية، والمطبوعات والأدوات الكتابية وأدوات النظافة وورق السفرة والمناديل الورقية. ويتم استلام هذه الأصناف بناء على المواصفات التي تحملها العلامة التجارية التي يتوفر بها الصنف في الأسواق، والتي سبق وأن قدم موردوها عينات للاستخدام على سبيل التجربة.

2ـ استلام التجهيزات والمعدات :

وتشمل الأثاثات والبياضات والمفروشات والصيني والفضيات وقطع الغيار، والسخانات، وأجهزة التكييف، والمكانس، ومعدات المطبخ وغيرها يتم استلام هذه الأصناف في ضوء الكتالوجات الموضحة لمواصفاتها، ويقوم على عملية الاستلام الفنيون المختصون بذلك، ويشترك معهم الجهات الطالبة في المنظمات الفندقية.

3ـ استلام الوقود والزيوت :

وتشمل على البنزين والسولار وزيوت التشحيم وغيرها مما تحتاجه المنظمة الفندقية، وهذه الأصناف تتولى جهات رسمية تحديد مواصفاتها، فمثلاً البنزين محدد المواصفات من خلال رتب رقمية (80، 90، 95) وكل

رتبة توفر صفات محددة، وكذلك بالنسبة للزيوت ومواد الوقود الأخرى. وعليه، يتم الاستلام بناء على هذه الصفات التي حددت من قبل هيئة وسيطة بين المورد والمنظمة الفندقية المشترية.

4ـ استلام المشروبات الكحولية :

تحتوي على النبيذ الشمبانيا والويسكي وبقية الكحوليات، ويراعى عند استلامها ما يلي :

- التأكد من جودة الأصناف من خلال العينات (إذا كانت أصناف جديدة).
- أخذ تعهد على المورد بأنه في حالة اكتشاف أية مخالفة ترد البضاعة إليه وعلى مسئوليته.
- التمهل في دفع قيمة الأصناف حتى يمكن استهلاك أكبر قدر يمكن منها (في حالة المورد الجديد).

مقومات نجاح عملية الاستلام :

تحتاج عملية الاستلام المخزنية في المنظمة الفندقية إلى عدة مقومات حتى يكتمل لها النجاح المنشود، وتساهم في تحقيق أهداف الوظيفة المخزنية، وبالتالي أهداف المنظمة الفندقية ككل. وهذه المقومات هي :

1ـ المواصفات الشخصية :

تتطلب عملية الاستلام فرد (رجل / امرأة) على قدر مناسب من الذكاء، مع إمكانية السيطرة على المواقف التي يتعرض لها من قبل الموردين، مثل الغش أو التلاعب في الوزن، ولذلك لابد وأن يكون مسلحًا بالمعلومات الفنية الكافية لإتمام عمليات الاستلام، وأن يكون شخصية ذات استقلالية، وغير متردد، ومتعاون مع الآخرين، وألا يجد حرجًا في طلب المعونة من الآخرين فيما لا يعرفه.

2. **الإمكانات المناسبة:**

يجب توفر مكان مناسب لحجم الأصناف وعددها بحيث يسمح بحرية حركتها، مع وجود المنافذ المناسبة للفرز والتصنيف، وفتح الصناديق، وتقطيع اللحوم، ووجود الميزان السليم والدقيق، وتوفر أدوات ووسائل ومعدات المناولة، مع توفر كافة الاشتراكات الصحية وخاصة المياه والصرف الصحي والنظافة، وأخيرًا وجود مكان لمكتب موظف الاستلام لإجراء النواحي المكتبية والإشراف على الدورة المستندية التي تثبت عملية الاستلام.

3. **أدلة المواصفات:**

توفر كراسات وأدلة وكتالوجات، وصور أوامر التوريد، وكافة الوثائق والمستندات التي تم بواسطتها الاتفاق مع الموردين، لتوريد هذه الأصناف، ومن ثم تسهيل إجراءات عملية الاستلام، والقضاء على أية منازعات تظهر بين الموردين والمنظمة الفندقية، والتأكد من توفر المواصفات المطلوبة.

أخطاء في عمليات الاستلام:

فيما يلي نورد بعض الأخطاء التي تقع عند استلام الأصناف في مخازن المنظمة الفندقية، وعند تلافيها تكتمل مقومات النجاح في عملية الاستلام:

1- وزن الأصناف وهي مبتلة، وقد يتعمد بعض الموردين وضع الطيور مثلاً في الماء لفترة طويلة لتتشبع بالمياه، ويزداد وزنها، ومثلها الخضروات.

2- الاكتفاء بفحص الأصناف من خلال الطبقة الظاهرة على وجه العبوات، وبينما قد تكون الوحدات المعيبة منتشرة بداخل العبوة.

3- يرسل بعض الموردين أصنافًا أقل من المواصفات المتفق عليها، على أمل أن موظف الاستلام لن يلاحظ الفرق.

4- أخطاء الوزن الكثيرة مثل وزن الأصناف بأوعيتها، والاعتماد على وزن المورد فقط، وأيضًا وزن بعض الأصناف بالمياه الحافظة لها مثل الزيتون، والذي يجب تصفيته من المياه ثم وزنه، ومحاولة وزن الأصناف كلها مع بعضها مما يوفر مشكلات وزينة كثيرة.

5- عند التسليم رأسًا للوحدات الطالبة قد لا تتم عملية الفحص والاستلام بالطريقة العملية السابق الإشارة إليها.

وننوه أنه في بعض الأصناف يمكن استلامها مباشرة في المطبخ مثلاً، لابد من توفر كافة اشتراطات الفحص والاستلام وبمنتهى الدقة حفاظًا على مستوى الجودة من ناحية، وحفاظًا على التكاليف من ناحية أخرى.

6- الاستلام في غير مواعيد العمل الرسمية، وفي غير توقيتات الاستلام المحددة مع المورد، نظرًا لاحتمال عدم وجود موظفي الاستلام، وبالتالي لا تتم عملية الاستلام على الوجه المطلوب.

لجنة الاستلام :

تعتبر اللجنة مظهر من مظاهر جماعية اتخاذ القرار، حيث يتوفر في اللجنة مجموعة من التخصصات والإمكانات التي تساعد على الوصول إلى القرار الصحيح والسليم. ولذلك يتم استلام الأصناف الفندقية من خلال لجنة قوامها مسئول المخازن (الاستلام) ومندوب من المشتريات ومندوب من

الجهة الطالبة، وهذا على الأقل فإذا احتاجت اللجنة إلى أفراد آخرين، يمكن ضمهم لهذه اللجنة.

وإذا تم الاستلام في مواقع الأداء مباشرة في بعض الأصناف – وهذا ما يفضله الكاتب – فيعتمد في ذلك على مسئول الجهة الطالبة والمسئول الفني وعادة ما يكون من موظفي الاستلام في المخازن، أو أي فني يفقه في موضوع الاستلام، فعلى سبيل المثال إذا كانت الأصناف أجهزة تكييف مثلاً فلا داعي لإدخالها إلى المخازن ثم صرفها، فيمكن أن ترسل إلى أماكن التركيب مباشرة ويتسلمها المسئول عن عهدتها ومعه الشخص الفني الذي يتأكد من مطابقتها للمواصفات من الناحية الأدائية الفنية.

شكل رقم (9-1)

نموذج محضر فحص

فندق الموج الأبيض
الإسكندرية

محضر فحص

رقم مسلسل : ....
تاريخ : ....

رقم أمر التوريد :
تاريخ :

الأصناف الموردة : .... ، .... ، .... ، ....

أعضاء لجنة الفحص :

.... وظيفته ....

.... وظيفته ....

.... وظيفته ....

قامت اللجنة بفحص الأصناف التالية، وكانت النتيجة كما يلي :

م	رمز الصنف	اسم الصنف ووصفه	تقرير لجنة الفحص

توقيع اللجنة

يعتمـــــد

التطبيق الأول :

اشرح وفسر المصطلحات التالية :

1- الفحص بين الكل والجزء.

2- الفحص من خلال هيئات المواصفات والمقاييس.

3- الصفات الحسية.

4- الاشتراطات العامة للاستلام لكافة الأصناف.

5- لجنة الاستلام.

التطبيق الثاني :

ناقش لماذا توافق أو تعترض على كل عبارة مما يلي :

1- تحتاج عملية الاستلام للأصناف الفندقية وإلى عدة مقومات حتى تنجح.

2- لا يوجد فرق بين النكهة، والقوام، واللزوجة في كل الأصناف.

3- تتعدد الأخطاء التي تقع فيها لجنة الاستلام.

4- يمكن بلورة مجموعة من الاشتراطات العامة التي تنسحب على كافة الأصناف.

5- يمكن تشكل لجنة والاستلام من أي أفراد عاملين بالمنظمة الفندقية.

التطبيق الثالث :

قارن بين كل اثنين :

1- لون الأصناف و حجم الأصناف.

2- القوام و النكهة.

3- اللزوجة و اللون.

4- استلام اللحوم و استلام الأسماك.

5- استلام الألبان الطازجة و الألبان المعبأة.

التطبيق الرابع :

ضع تصورًا يمكن أن تعتمد عليه لجنة الاستلام المخزني الفنــدقي، للأصناف الأخرى عدا المواد والأصناف الغذائية.

الفصل العاشر

مراقبة المخزون الفندقية

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

(1) ماهية طبيعة مراقبة المخزون الفندقية.

(2) واجبات مراقبة المخزون الفندقية.

(3) ماهية مستويات المخزون الفندقي.

(4) مراقبة المخزون الوثائقية.

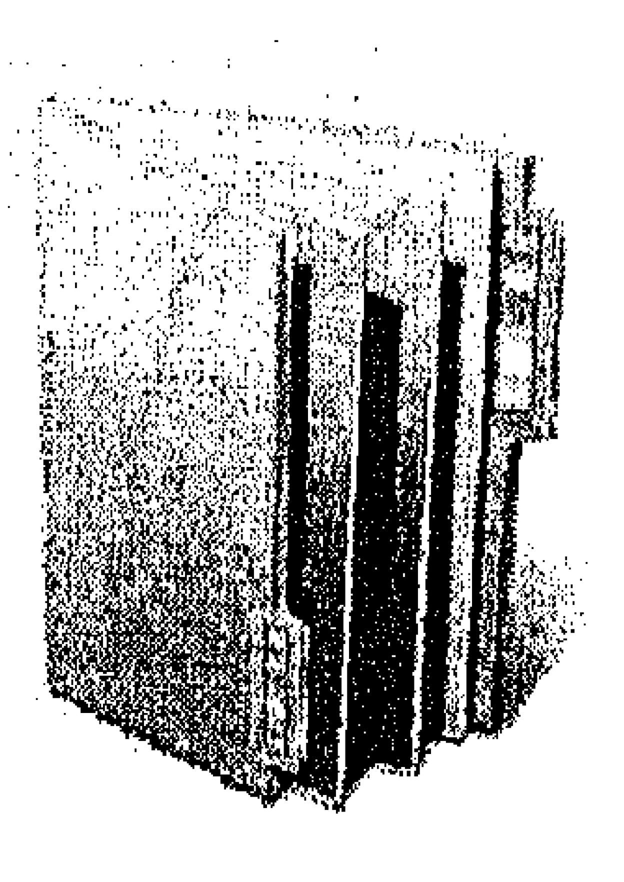
(5) ماهية العهد الفندقية وكيفية الحفاظ عليها.

كما يستهدف هذا الفصل إكساب المهارات التالية :

(1) إعداد دورة مستندية مخزنية.

(2) تحديد مستويات المخزون للفندق.

(3) إعداد برنامج للحفاظ على العهد.



الفصل العاشر
مراقبة المخزون

يتناول هذا الفصل : طبيعة مراقبة المخزون، تحديد حجم طلبيات الشراء، تحديد مستويات التخزين، وأخيرًا حالات تطبيقية على مراقبة المخزون في المنظمات الفندقية.

أولاً : طبيعة مراقبة المخزون :

الرقابة هي قياس وتصحيح الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة للمنظمة وغرض الرقابة هو التحقق من أن ما يتم فعلاً هو المقصود أصلاً. وهي تهدف إلى منع حدوث الخطأ واتخاذ الإجراء المناسب لتفادي وقوع الضرر، ولذلك تعتمد الرقابة على وجود خطة مقررة، وبدون الخطة تتعذر الرقابة.

والمخزون يعرف بأنه، كمية من السلع أو المواد تكون تحت سيطرة المنظمة الفندقية وبحوزتها لفترة من الزمن، وذلك انتظارًا لاستخدامها في الغرض المخصص لها.

تعريف مراقبة المخزون :

هناك تعريفات متعددة لمراقبة المخزون، فقد ينظر إليها على أنها "تحديد كمية المواد الأولية أو البضاعة نصف المصنوعة أو المنتجات كاملة الصنع التي تتضمن مواجهة احتياجات التشغيل أو طلبات العملاء في المواعيد التي تظهر فيها، سواء كانت هذه الاحتياجات متوقعة أو غير متوقعة، وذلك بما يتفق مع ظروف التشغيل وبأقل تكلفة ممكنة".

كما قد تعرف مراقبة المخزون بأنها "عملية تصميم الطرق والوسائل التي تكفل التحقق من أن تصرفات الإدارة في الحصول على المواد المستخدمة في عملية التحول بطريق مباشر أو غير مباشر تتم وفقًا لخطة موضوعة مستهدفة الانتفاع بموارد المنظمة، لأقصى حد ممكن وبما يضمن استمرار عملية الإنتاج".

ومن التعريفات السابقة يمكن القول بأن مراقبة المخزون عبارة عن نظام يتم بمقتضاه التأكد من أن المخزون بالمنظمة عند الحد المطلوب، بحيث لا يتم الاحتفاظ بمخزون أكثر من اللازم وفي نفس الوقت لا يتم بمخزون أقل من اللازم، حتى يمكن منع الأضرار التي تنشأ عن الاحتفاظ بمخزون أكثر من اللازم أو أقل من اللازم".

أضرار الاحتفاظ بمخزون أكثر من اللازم :

- وجود رأس مال معطل يمكن استثماره في نشاطات أخرى مفيدة.
- شغل مساحات مخزنية أكثر من اللازم وبالتالي زيادة التكاليف.
- زيادة تكاليف عمليات النقل والمناولة بداخل المستودعات.
- زيادة فرص تلف وتقادم بعض الأصناف، وهبوط أسعار بعضها.
- الزيادة في المرتبات والأجور والمصروفات الإدارية بالمستودعات.
- ظهور المخزون الراكد بالمستودعات وما له من آثار سيئة.

أضرار الاحتفاظ بمخزون أقل من اللازم :

- تعطيل سير العمل في بعض الأجهزة التي تقدم خدماتها أو توقف الإنتاج.
- عدم الحصول على خصم كمية نتيجة الشراء بكميات صغيرة.

- كثرة طلب الأصناف بطريقة عاجلة مما يربك العمل في إدارة المشتريات والمخازن.
- زيادة العمل المكتبي بسبب تكرار إجراءات الشراء بكميات صغيرة.
- زيادة التكاليف الخاصة بالنقل لعدم الاستفادة من الحمولة الكاملة لوسيلة النقل.

وكما سبق أن أوضحنا يقلل نظام مراقبة المخزون تلك الأضرار إلى أدنى حد بشرط تعاون إدارة المشتريات مع إدارة المخازن في تطبيق ذلك النظام.

واجبات نظام مراقبة المخزون :

تتعدد نظم مراقبة المخزون المستخدمة في المنظمات الفندقية، فالبعض منها يدوي والآخر آلي، إلا أنه في جميع الأحوال يجب أن يؤدي نظام مراقبة المخزون الواجبات التالية على الأقل :

1- معرفة موقع كل صنف بالمستودعات ورصيده في أي وقت.

2- تقسيم المخزون إلى مجموعات متجانسة.

3- تحديد مستويات تخزين لكل صنف يتم مراجعتها بصفة دورية.

4- تحديد الكمية الاقتصادية التي يجب أن يطلب بها كل صنف.

5- إخطار الجهات المسئولة عند وصول أي صنف لنقطة إعادة الطلب وكذلك الأصناف التي قلت عن الحد الأدنى أو تجاوزت الحد الأقصى.

6- إثبات عمليات الاستلام والصرف، سواء كانت الأصناف مستهلكة أو مستديمة.

7- متابعة طلبات وأوامر الشراء بالتعاون مع وحدة المشتريات.

8- معرفة معدل دوران كل صنف حتى يمكن تحديد المخزون الراكد.

9- إجراء الجرد الكلي الدوري أو المستمر أو المفاجئ.

10- معرفة القيمة الإجمالية للمخزون من كل صنف على حده.

11- تزويد الإدارة العليا بأي بيانات تحتاجها عن المخزون.

أنواع الرقابة على المخزون :

يمكن الرقابة على المخزون من ناحية الكمية أو ناحية القيمة، ومن المفضل ممارسة النوعين حتى يمكن ضمان كفاية الرقابة والحصول على أفضل النتائج.

1. الرقابة من ناحية الكمية :

يقصد بالرقابة الكمية على المخزون ملاحظة مستويات التخزين، ليس بوجه عام ولكن لكل صنف حده، بحيث لا يكون هناك مخزون من صنف ما أكثر أو أقل من اللازم، ويستلزم ذلك تعاونًا تامًا بين وحدة المشتريات ووحدة المخازن، نظرًا للصلة الوثيقة بين أعمال الشراء وأعمال التخزين في المنظمة الفندقية.

وعند وضع نظام للرقابة الكمية على المخزون يجب ملاحظة بعض العوامل التي يجب أن يأخذها النظام في الحسبان، مثل :

1/1- معدل الاستهلاك من الصنف ومدى تذبذبه.

2/1- مدى أهمية الصنف لحسن سير العمل بالمنظمة الفندقية.

3/1- قيمة الصنف والاعتبارات المالية بالمنظمة الفندقية.

4/1- ظروف التوريد للصنف، خاصة إذا كان يتم استيراده.

5/1- طبيعة الصنف من حيث كونه موسميًا، يتوافر له بدائل، قابليته للتلف .. إلخ.

6/1- وسائل النقل المتاحة للمنظمة أو للموردين.

7/1- الإمكانات البشرية العاملية في مجال الشراء والتخزين من ناحية الكم والكيف.

ويجب ألا يكون نظام الرقابة على المخزون جامدًا، بل يجب أن يتصف بالمرونة لكي يستطيع احتواء أي تغيرات، كما يجب مراجعة ذلك النظام من وقت لأخر لاكتشاف أي نقاط ضعيف به حتى يمكن علاجها، وسنتعرض للرقابة الكمية على المخزون بشيء من التفصيل في الجزء الثاني والثالث من هذا الفصل.

2. الرقابة من ناحية القيمة :

أن عدد الأصناف المخزونة في معظم المستودعات قد يصل إلى الآلاف أو عشرات الآلاف. ونظام مراقبة المخزون التفصيلي يتطلب جهدًا ونفقة عالية، بل أن بعض المستودعات لا يتوافر لها العدد الكافي من العاملين للقيام بالأعمال المستودعية الروتينية، لذلك فإن فكرة التركيز على الأهم واجبة التطبيق في اختيار الأصناف التي تعطي الدرجة الأولى من الاهتمام، نظرًا لارتفاع قيمتها.

وهناك طريقة شائعة للرقابة على المخزون من ناحية القيمة تعرف باسم "طريقة التصنيف الثلاثي أو طريقة **A.B.C**"، وهي أسلوب إداري يستخدم لتركيز الاهتمام على الأصناف التي تزيد أهميتها على غيرها، مثل اللحوم والجمبري بالنسبة للمطبخ.

وتتلخص الطريقة في تقسيم الأصناف المخزونة إلى ثلاث مجموعات بحسب قيمة الصنف، وتوضع سياسيات للتخزين والرقابة على المخزون تختلف من مجموعة لأخرى، وتتناسب مع ما تستحقه كل مجموعة من اهتمام.

وتقوم الطريقة على أساس ظاهرة شائعة في الأصناف الموجودة بالمخازن بوجه عام، حيث نجد أن أصنافا عددها قليل بالنسبة لمجموع عدد الأصناف ولكن قيمتها الإجمالية مرتفعة بالنسبة للقيمة الإجمالية للمخزون، ونجد كذلك أن عددًا كبيرًا جدًا من الأصناف يمثل نسبة ضئيلة من قيمة ما يستخدم سنويًا من الأصناف.

والجدول التالي يمكن أن يمثل وضعًا تقريبيًا لتقسيم الأصناف في إحدى المنظمات الأمريكية كبيرة الحجم.

شكل رقم (10-1)

المجموعة	عدد الأصناف بالمجموعة	نسبة عدد أصناف المجموعة للمجموع الكلي	قيمة ما يستخدم سنويًا بآلاف الدولارات	قيمة ما يستخدم سنويًا للقيمة الإجمالية
أ	3909	% 2	40629	% 82
ب	29321	% 15	6935	% 14
ج	162238	% 83	1982	% 4
المجموع	**195468**	**% 100**	**49546**	**% 100**

ونلاحظ من الجدول السابق أن هناك ثلاث مجموعات من الأصناف:

1/2- المجموعة الأولى (أ) وهي تضم عددًا قليلاً من الأصناف، ولكن قيمة ما يستخدم منها كبيرًا للغاية، لذلك يجب الاهتمام بها بحيث تحدد مستويات تخزينها وكذلك الكمية التي يتم شراؤها في المرة الواحدة بكل دقة، مع مراجعة سجلات المخازن باستمرار بالنسبة لهذه الأصناف، حتى يمكن تخفيض الأموال المستثمرة فيها وكذلك تكاليف تخزينها إلى أقصى حد ممكن.

2/2- المجموعة الثانية (ب) وهي تضم عددًا أكبر من الأصناف بالمقارنة بالمجموعة (أ) وفي هذه المجموعة يجب أيضًا العمل بناء على مستويات تخزين يتم مراجعتها على فترات دورية (ربع سنوية أو نصف سنوية) ويستخدم لها أساليب الرقابة العادية.

3/2- المجموعة الثالثة (جـ) وهي تضم غالبية الأصناف، ولكن قيمة ما يستخدم منها سنويًا ضئيل، لذلك لا تتطلب حسابًا دقيقًا لمستويات تخزينها أو كمية شرائها وفي الغالب يحتفظ بكميات تكفي الاحتياج لمدة طويلة، ويتم مراجعة رصدتها على فترات طويلة.

ثانيًا : تحديد حجم طلبيات الشراء في المنظمة الفندقية :

يجب التعاون التام بين وحدة المشتريات ووحدة المخازن عند تحديد الكمية التي يتم شراؤها في المرة الواحدة من الصنف، بحيث يتم الشراء بالكمية الاقتصادية التي تحقق أقل تكاليف كلية ممكنة، وهذه التكاليف هي تكاليف الطلب وتكاليف التخزين.

ويقصد بتكاليف الطلب، تلك التكاليف التي تتحملها الإدارة في إصدار أوامر التوريد لتلبية احتياجات المستودعات من الأصناف المختلفة، ففي كل مرة تطلب فيها المواد تنشأ تكاليف معينة تجعل من المفضل تقليل عدد المرات التي تطلب فيها الأصناف، وبالتالي زيادة الكمية المطلوبة في كل مرة، بدلاً من طلب كميات صغيرة نسبيًا في فترات متقاربة.

وتشمل هذه التكاليف : تكليف وحدة المشتريات وتكاليف وحدة الاستلام والفحص ونصيب الوحدة من تكاليف إدارة الحسابات، أي أن تكاليف الطلب عبارة عن جميع التكاليف التي تنشأ بسبب إصدار أمر التوريد، والتكاليف السنوية تحسب بضرب تكلفة أمر الواحد × عدد الأوامر التي تصدر في خلال العام.

أما تكاليف التخزين فإن الاحتفاظ بالمواد يمثل عنصرًا هامًا من التكاليف نتيجة لأن المواد المخزونة تمثل جزءًا معطلاً من الأموال دون استثمار، وهي تتأثر زيادة ونقصًا تبعًا لكمية المخزون، كما أن المخزون يشغل مكانًا له تكاليفه من حيث الاستعدادات اللازمة واستهلاك وصيانة المباني، ومصروفات الإضاءة والتهوية والحراسة واحتمالات تلف وتقادم الأصناف الموجودة بالمخازن ... إلى غير ذلك من المصروفات.

وتحسب التكاليف السنوية للتخزين كنسبة مئوية من متوسط قيمة المخزون، وذلك لأن المخزون يتغير باستمرار بسبب الاستخدام في خلال العام.

ولتحديد الكمية الاقتصادية للطلب، هناك ثلاث طرق وهي :

1- طريقة الجدول.

2- طريقة الرسم البياني.

3- طريقة المعادلات.

وسنقوم بشرح كل طريقة بالاستعانة بالمثل التالي :

إذا كان حجم استهلاك السنوي من الصنف (ص) يبلغ (1000) وحدة تكاليف أمر التوريد (400) جنيه، وسعر الوحدة (200) جنيه، وتكاليف

التخزين تحتسب بمعدل (10%) من متوسط قيمة المخـزون، فمـا الكميـة الاقتصادية للطلب؟

1- احتساب الكمية الاقتصادية للطلب باستخدام الجدول :

عدد أوامر التوريد	قيمة أمر التوريد	متوسط المخزون	تكاليف التخزين	تكاليف الطلب	التكاليف الكلية
1	200.00	100.00	10.000	400	10400
2	100.00	50.000	5.000	800	5800
3	66.666	33.333	3.333	1200	4533
4	50.000	25.000	2.500	16000	4100
5	40.000	20.000	2.000	2000	4000
6	33.333	16.666	1.666	2400	4066

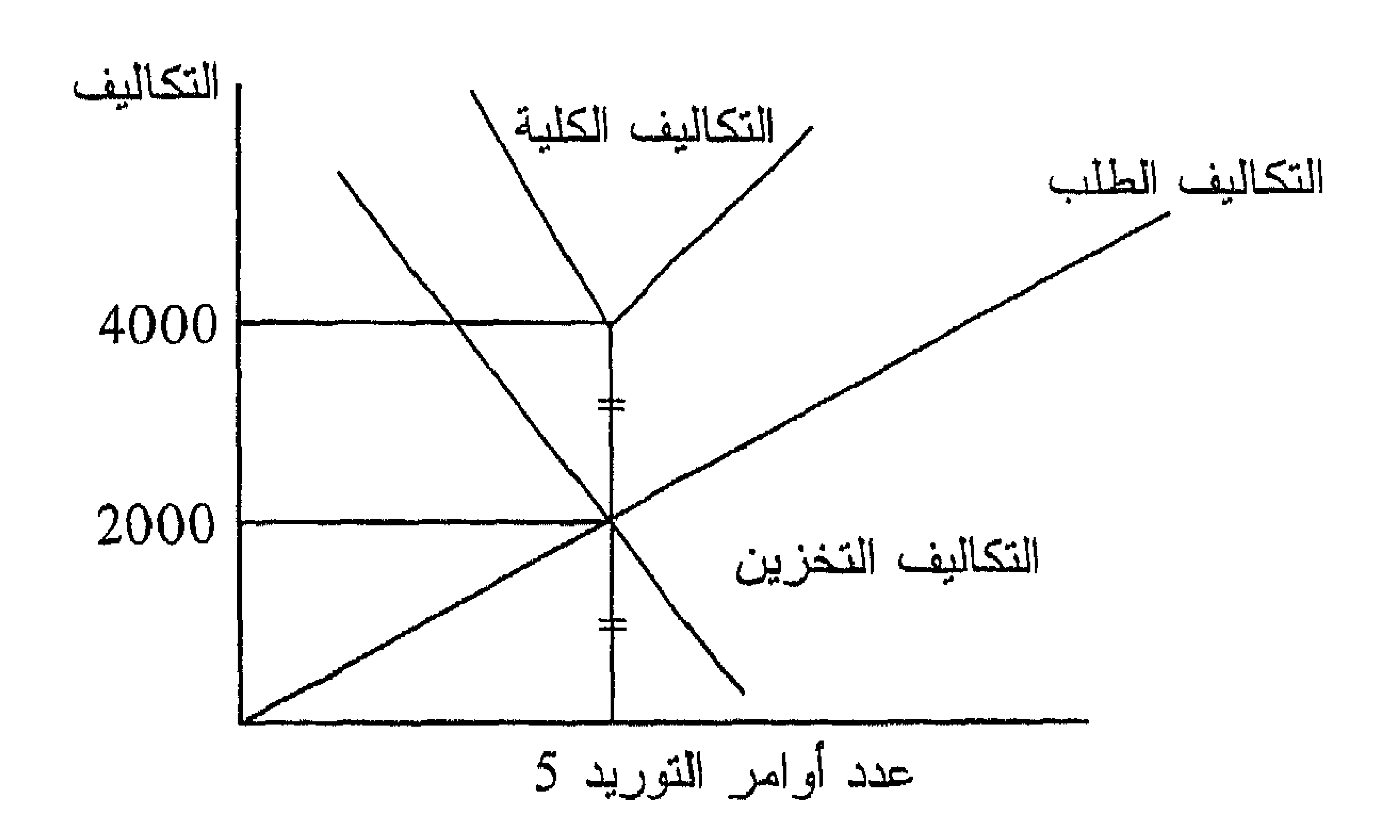
من الجدول السابق يتضح أن عدد مرات الطلب التي تحقق أقل تكلفة كلية ممكنة هو (5) طلبات في العام، أي كل طلب يحتـوي علـى (1000) (الاحتياجات السنوية) ÷ (5) (عدد الطلبات في العام) = 200 وحدة، أي أن الكمية الاقتصادية للطلب هي (200) وحدة، ويلاحظ أن عند هـذه الكميـة تتعادل تكاليف الطلب مع تكاليف التخزين.

2- احتساب الكمية الاقتصادية للطلب باستخدام الرسم البياني :

يمكن استخدام الرسم التالي في احتساب الكمية الاقتصـادية للطلـب ومن خلال الاستعانة بالجدول السابق :

شكل رقم (2-10)

تحليل التكاليف



3- احتساب الكمية الاقتصادية للطلب باستخدام المعادلات :

نستخدم لهذا الغرض الرموز التالية :

أ لتعبر عن الاستخدام السنوي من الصنف بالوحدات.

ب تكلفة إصدار أمر التوريد.

م تكلفة التخزين كنسبة مئوية من متوسط قيمة المخزون.

س سعر الوحدة من الصنف.

ويتم احتساب الكمية الاقتصادية للطلب (ك) باستخدام المعادلة التالية:

ك = $\sqrt{\frac{2\text{ أ ت}}{\text{م س}}}$ ومن المثال السابق يتضح أن :

ك = $\sqrt{\frac{100 \times 400 \times 1000 \times 2}{200 \times 10}}$ = 200 وحدة.

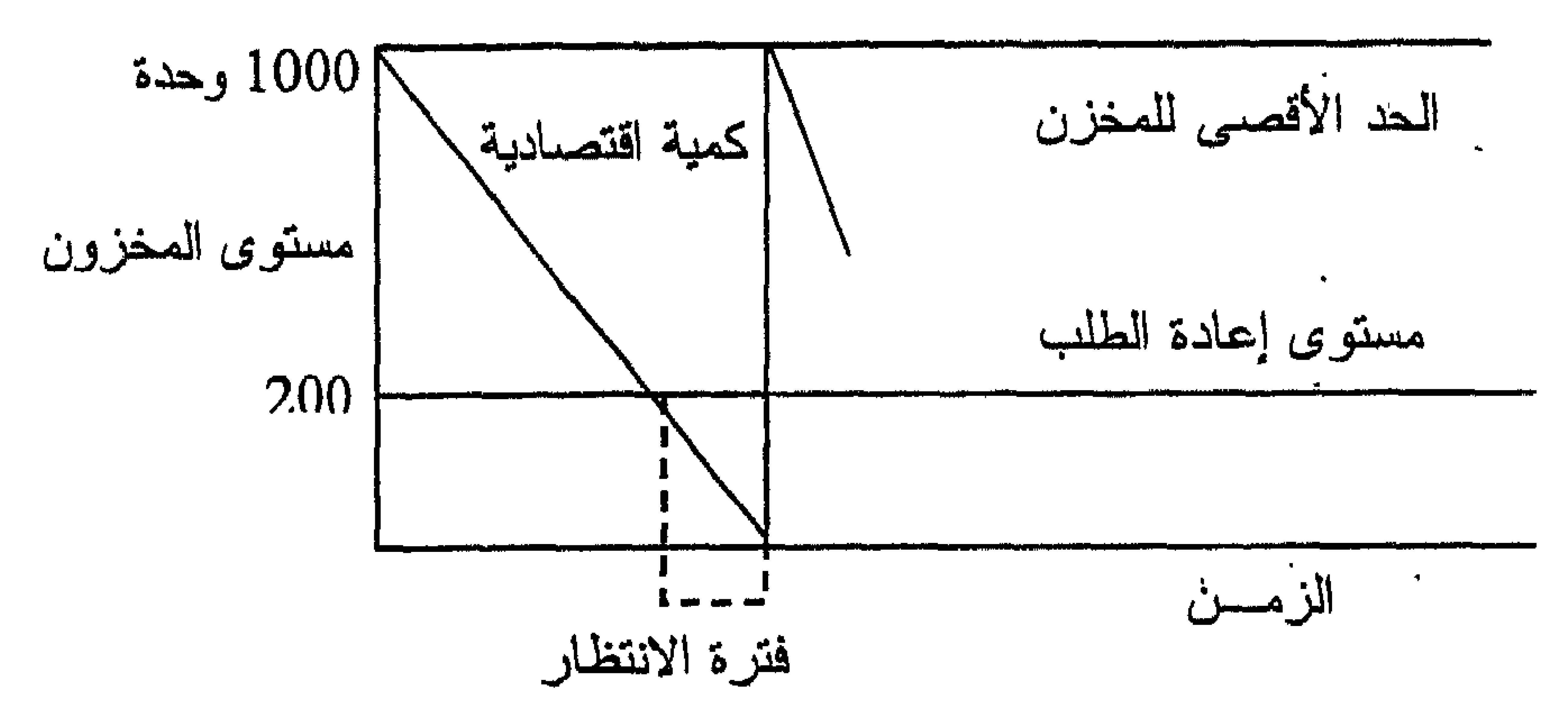
أي أن الكمية الاقتصادية للطب هي 200 وحدة.

ثالثا : مستويات المخـزون :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات (حدود) للمخــزون، وهــي الحــد الأعلى، وحدة الطلب، والحد الأدنى، ويمكن حسابها بعدة طرق، ومــن ثـم يمكن تمثيلها بيانيًا، كما هو واضح من الشكل رقم (10-3).

شكل رقم (10-3)

مستويات المخزون بدون الحد الأدنى



كما هو مبين بالشكل يتناقص مستوى المخزون بـسبب الاســتخدام. ويجب على المسئولين بالمستودعات عدم الانتظار حتــى يـصل مـستوى المخزون إلى الصفر، بل يجب إصدار أمر التوريد إلى الموردين (أو طلــب الصنف من المخزن الرئيسي) قبل أن تنتهي وحدات الصنف من المستودع.

1ـ مستوى إعادة الطلب :

المستوى الذي ينبه المسئولين في المستودعات إلى ضرورة إصــدار أمر التوريد الجديد (أو طلب الصنف من المخزن) يـسمى مـستوى إعــادة الطلب أو نقطة إعادة الطلب، ويتم احتساب هذا المستوى بالأخذ في الاعتبار معدل الاستخدام اليومي وفترة الانتظار ما بين إصدار أمر التوريد (أو طلب

الصنف من المخزن) ووصول الأصناف إلى المخازن، أي أن نقطة إعادة الطلب = معدل الاستخدام اليومي × فترة الانتظار، فلو كان معدل الاستخدام اليومي (100) وحدة وفترة الانتظار هي يومان، فإن نقطة إعادة الطلب = 200 وحدة كما هو مبين بالشكل السابق.

أي أن نقطة إعادة الطلب هي المستوى الخاص بالمخزون، والذي إذا وصلنا إليه يجب البدء في طلب الصنف، لكي يصل هذا الصنف في الوقت الملائم بحيث لا تكون هناك أخطار حدوث عجز في المخزون.

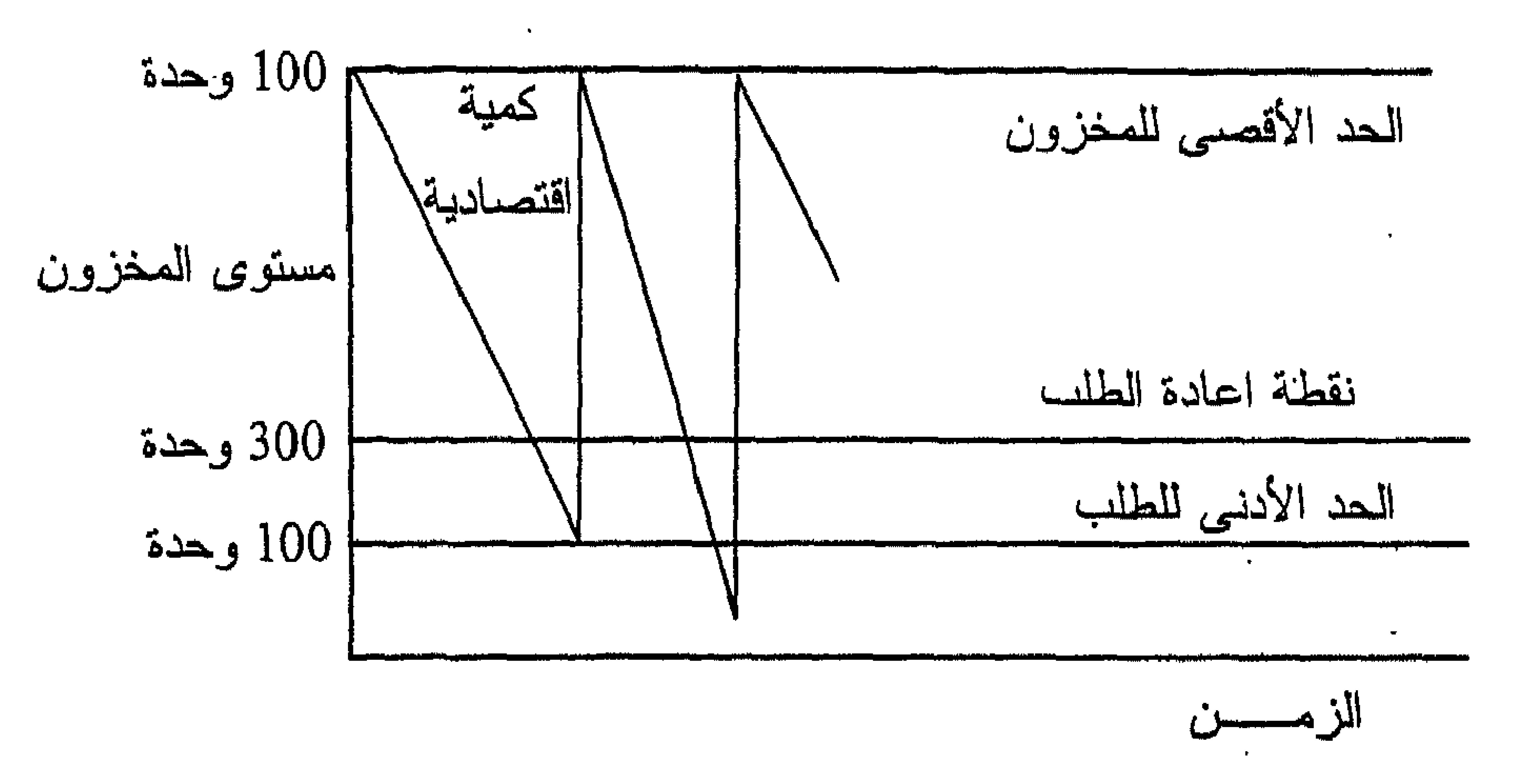
2. الحد الأدنى للمخزون :

فيما سبق افترضنا ثبات معدل الاستخدام اليومي من الصنف وكذلك ثبات فترة الانتظار، إلا أنه في أحيان كثيرة ما يزداد استخدام الصنف عن المعدل العادي أو يتأخر وصول الأصناف لظروف غير متوقعة، وبذلك قد يتوقف العمل لنفاذ المخزون وهو أمر له مخاطر.

ومن أجل ذلك يجب الاحتفاظ برصيد احتياطي (كمية طوارئ أو كمية أمان) يتم الصرف منها حتى يصل الصنف إلى المخزون، ويسمى هذا الرصيد بالحد الأدنى للمخزون، وبافتراض أن خبرة المسئول عن المخزون تقدر هذا الحد بـ (100) وحدة فإن من المفروض أن يصدر أمر التوريد عندما يصل مستوى المخزون إلى (300) وحدة وليس (200) وحدة كما هو موضح بالشكل التالي رقم (4-10).

شكل رقم (4-10)

مستويات المخـزون



أي أن نقطة إعادة الطلب يمكن احتسابها كما يلي :

نقطة إعادة الطلب = (معدل الاستخدام اليومي × فترة الانتظـار) + الحد الأدنى للمخزون.

ومن الملاحظ أن كثيرًا من المنظمات تغالي في الاحتفاظ بكميات كبيرة كحد أدنى للمخزون حتى لا يتعرض سير العمل للتوقف، نظرًا لنفاد المخزون، إلا أن ذلك يحمل المنظمة تكاليف باهظة ومن أجل ذلك يجب على المنظمة أن تحدد كمية الأمان المناسبة مع طبيعة عملها، ولكي تقوم بذلك لابد من المقارنة بين نوعين من التكاليف :

1- تكاليف التخزين الخاصة بكمية الأمان : فالمعروف أن كمية الأمان مثل باقي الأصناف المخزونة يترتب على وجودها بالمخازن تحمل المنظمة بمصروفات الاحتفاظ بها، وكلما زادت تلك الكمية زادت تكاليف التخزين الخاصة بها، إلا أننا نود أن نلفت النظر إلى أن تكاليف التخزين المتعلقة بكمية الأمان تحتسب كنسبة من قيمة المخزون مباشرة وليس من متوسط قيمة المخزون.

2- تكاليف نفاد المخزون : فعلى الرغم من أن الاحتفاظ بعدد كبير من وحدات كمية الأمان يترتب عليه وجود تكاليف تخزين عالية، إلا أن ذلك يحد من عدد مرات نفاد المخزون، وبالطبع يترتب على كل مرة يتعرض فيها المخزون للنفاد تعطل سير العمل، وبالتالي تحمل تكاليف نتيجة هذا التعطيل.

لذلك فإن المنظمة الفندقية تكون دائمًا أمام اختيارين، إما أن تزيد عدد الوحدات المخزونة كاحتياطي، وبالتالي تتحمل تكاليف تخزين عالية، في مقابل انخفاض تكاليف نفاد المخزون، وإما أن تخفض عدد الوحدات المخزونة كاحتياطي وبالتالي تخفض تكاليف التخزين، إلا أنه يترتب على ذلك ارتفاع تكاليف نفاد المخزون.

والوضع الأمثل هو محاولة الإدارة الحصول على أقل تكاليف كلية ممكنه، أي الموازنة بين النوعين من التكاليف، ولشرح ذلك نعطي المثال التالي :

مثال : أثبتت السجلات المتوفرة في إحدى المنظمات الفندقية أن العلاقة بين مستوى الاحتياطي من أحد الأصناف وبين عدد مرات نفاد المخزون من هذا الصنف كما يلي :

عدد الوحدات المخزونة كاحتياطي	100	300	400	600	500	600	700
عدد مرات نفاد المخزون	10	8	6	3	2	1	صفر

فإذا علمت أن :

- قيمة الوحدة الواحدة 10 جنيه.
- تكلفة التخزين تعادل 25% من قيمة المخزون.
- تكلفة نفاد المخزون تقدر بـ 130 جنيه للمرة الواحدة.

والمطلوب : احتساب مستوى الاحتياطي الذي يخفض تكاليف التخزين وتكاليف النفاد إلى أدنى حد.

وللحصول على مستوى الاحتياطي الذي يخفض التكاليف إلى أدنى حد يتم إعداد الجدول التالي :

1- عدد وحدات المخزون كاحتياطي	2- عدد مرات النفاد	3- تكاليف التخزين 1 × 10 × 25%	4- تكاليف النفاد 2 × 130	5- التكاليف الكلية 3 + 4
100	10	100×10×25%=250	1300	1550
200	8	200×10×25%=500	1040	1540
300	6	300×10×25%=750	780	1530
400	3	400×10×25%=1000	390	1390
500	2	500×10×25%=1250	260	1510
600	1	600×10×25%=1500	130	1630
700	صفر	700×10×255=1750	صفر	1750

ومن الجدول السابق يتضح أنه كلما ازدادت عدد الوحدات المخزونة كاحتياطي زادت تكاليف التخزين، ولكن تنخفض تكاليف النفاد نتيجة لانخفاض عدد مرات النفاد، والإدارة – كما سبق أن وضحنا يهمها أن تحصل على أقل تكاليف كلية ممكنة، أي أن كمية الأمان التي تحقق أقل تكاليف كلية ممكنة هي 400 وحدة.

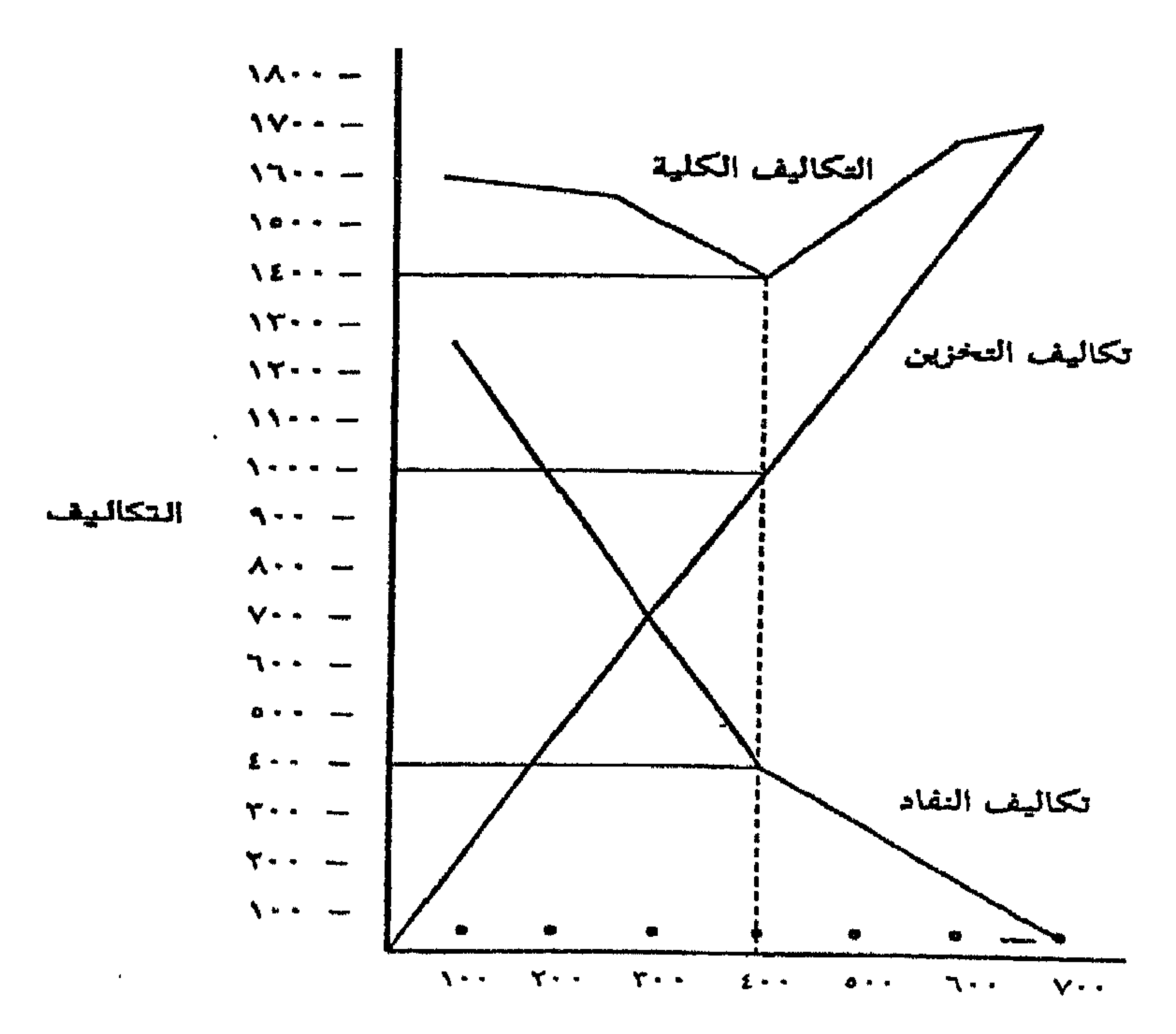
والتحاليل السابق من الممكن أن تسترشد به المنظمات الفندقية التي هدفها تحقيق الأرباح. وننوه أن المنظمات الفندقية الحكومية يجب أن تتخطى ذلك الحد حتى لا تتعرض أعمالها للتوقف (برغم تحمل تكاليف إضافية).

وفي مثالنا يجب الاحتفاظ بعدد 700 وحدة، التي يكون عندها عدد مرات نفاد المخزون يساوي صفرًا ونلفت النظر إلى أن فائدة التحليل تفيد في عدم تخطي المخزون الاحتياطي الحد الذي يمنع من نفاد المخزون وحتى لا يكون هناك مخزون راكد.

ويمكن تمثيل العلاقات الجدولية السابقة من خلال الشكل البياني رقم (5-10).

شكل رقم (5-10)

وحدات الاحتياطي



3- الحد الأقصى للمخزون:

الحد الأقصى للمخزون هو المستوى الذي يجب ألا يزيد عليه المخزون من صنف معين، والهدف من وضع هذا الحد هو عدم تعطيل

الأموال في المخزون تعطيلاً لا مبرر له، والاعتبار الأساسي هنا هو اعتبار مالي اقتصادي، ويؤثر فيه أيضًا مخاطر التقادم وتلف الأصناف، علاوة على المشكلات التي تواجه المستودعات فيما يتعلق بالمساحة والنقل والمناولة وزيادة المصروفات الإدارية وظهور المخزون الراكد.

والمفروض أن توفير الأصناف يتم بالكمية الاقتصادية للطلب، لذلك يجب ألا يوجد بالمخزن في أي وقت أكثر من تلك الكمية، علاوة على كمية الأمان (الحد الأدنى للمخزون).

أي أن الحد الأقصى = الحد الأدنى للمخزون + الكمية الاقتصادية.

وفي مثالنا يجب ألا يزيد ما بداخل المخزن على 100 + 1000 = 1100 وحدة كما هو موضح على الرسم في شكل رقم (10 – 4) الذي يوضح مستويات المخزون.

مراقبة المخزون الوثائقية :

ترى مراقبة المخزون كل ما يدور في مخازن المنظمة الفندقية، على الرغم من عدم وجود شخص من أعضائها يقيم بالمخازن، ولكن تتم هذه الرؤية الواضحة والكاشفة من خلال التدفق الوثائقي (مستندات الأداء بالمخازن) على وحدة مراقبة المخزون، ويمكن أن نعدد هذه الوثائق تفصيليًا فيما يلي :

1- خرائط المخازن :

تحتفظ وحدة مراقبة المخزون بمخططات وهياكل للمخازن توضح الإطار العام للمخازن وأماكن حفظ الأصناف مرمزة. وبمعنى آخر وهناك

نسخة مطابقة تمامًا لنسخة المخازن التـــي يعمـــل بواســـطتها فريـــق الأداء المخازن. أنظر شكل (10-6) نموذج مخطط مستودع.

2ـ الاستلام :

عند إتمام عملية الاستلام، وإدخال الأصناف إلى المستودعات، ترسل هذه المستودعات صور من مذكرة الاستلام إلى مراقبة المخزون، حتى تقوم بتسجيل هذه الأصناف في حقل الوارد في بطاقة مراقبة الصنف.

وبذات المنطق عندما يتم الاستلام في وحدة الأداء مباشرة بموجـــب محضر استلام، ترسل صورة منه إلى وحدة مراقبة المخزون للتسجيل فـــي حقل الوارد في بطاقة مراقبة الصنف.

3ـ الصـرف :

بعد أن يتم الصرف من المستودعات، بموجب طلب صرف مـــواد، يتم إرسال صور منه إلى وحدة مراقبة المخزون، لتسجل الوحدات المنصرفة في بطاقة مراقبة الصنف، ثم تضع قيمة الأصناف في الصور التي وصـــلت إليها للاستفادة من ذلك في حالة حدوث فقد أو تلف أو أي نـــواحي رقابيـــة أخرى، أنظر شكل رقم (8-8) في الفصل الثامن وشاهد حقل سعر الوحـــدة، وحقل الإجمالي.

4ـ بطاقة مراقبة الصنف :

أداة تسجيل حركة المخزون (الوارد / الصادر / الرصيد)، من خلال صور مستندات الاستلام، والصرف، وهي بطاقة مماثلة تمامًا لبطاقة الصنف من حيث البيانات الواردة فيها، ولكنها تحمل بيانات إضافية، توضح مصدر الشراء، وأسعار الشراء، للاستفادة منها رقابيًا. أنظر شـــكل رقـــم (10-7) نموذج لبطاقة مراقبة الصنف.

5ـ إرجاع الأصناف :

تتسلم وحدة مراقبة المخزون صور من مستند الإرجاع، وذلك للأصناف التي قررت لجنة الرجيع، عودتها مرة أخرى لمخزنها، ومن ثم إعادة تسجيلها مرة أخرى في بطاقات مراقبة الصنف في حقل الوارد.

6ـ العهد :

يعتبر عهدة كل صنف مستديم يصرف لتحقيق أو تأدية خدمة معينة أو تسهيلها، وتنقسم العهد إلى نوعين :

1/6ـ عهد الوحدات :

وهي الأصناف التي تستخدمها الوحدات كالماكينات ومولدات الكهرباء، وطفايات الحريق، ومقسمات الهواتف، والمصاعد، والأثاثات، والأدوات المكتبية، وأجهزة المطبخ، ومعدات المطعم ... وغيرها.

2/6ـ العهد الشخصية :

وهي الأصناف التي تسلم لموظف بذاته وفقًا لطبيعة عمله، ومثال ذلك سماعة طبيب الفندق، أو الأجهزة الاتصالية المحمولة التي تسلم لبعض موظفي الفندق.

وتقوم وحدة مراقبة المخزون بتسجيل الأصناف المصروفة عهدة على الوحدة أو الموظف بذاته في بطاقات العهد. أنظر شكل رقم (10-8) نموذج لبطاقة عهدة. وذلك من صور طلب صرف المواد المحرر من قبل الجهات الطالبة.

ويدور التساؤل وكيف يتسنى لوحدة مراقبة المخزون أن تتعرف على أن الأصناف التي صرفت قد أصبحت على سبيل العهد، فتكون الإجابة هي العودة والنظر إلى مستند طلب صرف المواد، وبالتحديد في حقل نوع

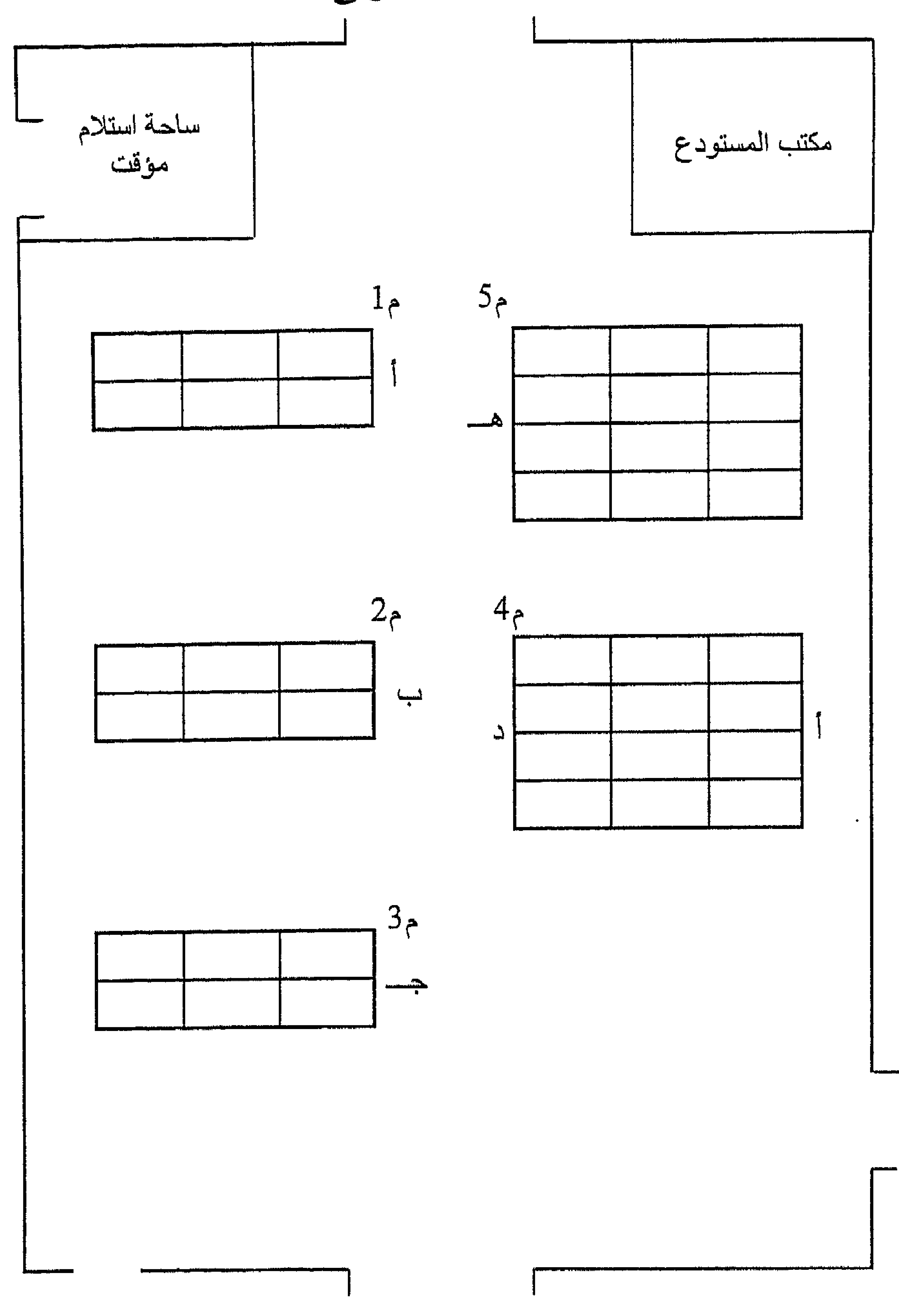
الصنف (مستديم/ مستهلك) وعندما تؤشر الجهة في خانة (مستديم) فهذا معناه لوحدة مراقبة المخزون أن هذا الصنف قد صرف على سبيل العهدة.

ويرى الكاتب أن الوحدات مسئولة عما بحوزتها من أصناف العهد المصروفة لاستعمالها وعلى رؤسائها وضع الضوابط اللازمة لحسن الرقابة والمحافظة على تلك الأصناف، وصيانتها، وحتى لا تتعرض للسرقة أو الإتلاف.

ويعتبر من بحوزته صنفًا أو أكثر من أصناف العهد الشخصية مسئولاً عنها مسئولية كاملة من حيث حسن استعمالها، والمحافظة عليها حتى تسقط من عهدته.

شكل رقم (6-10)

مخطط المستودع



شكل رقم (7-10)

نموذج بطاقة مراقبة الصنف

فندق البحر الأزرق	بطاقـــة مراقبـــة الصنـــف	الحد الأعلى : ....
مراقبة المخزون		حد الطلب : ....
مكان الصنف		الحد الأدنى : ....

رقم الصنف	رقم القطعة	اسم الصنف ووصفه	الوحـــدة

التاريخ	رقم المستند	الوارد	المصدر	سعر التوريد	المنصرف	الرصيد	التاريخ	رقم المستند	الوارد	المصدر	سعر التوريد	المنصرف	الرصيد

شكل رقم (8-10)

نموذج بطاقة عهدة

فندق البحر الأزرق

مراقبة المخزون

بطـــــاقة عهـــدة

الرقم : ....

الجهة : ....

الموظف : ....

مسلسل	رقم الصنف	اسم الصنف ووصفه	الوحدة	العـــــدد			رصيد العهدة	حالة الصنف		طلب صرف		مستند إرجاع		ملاحظات
				صرف	إرجاع	مناقله		جديد	مستعمل	رقم	تاريخ	رقم	تاريخ	

حالة تطبيقية رقم 1:

إذا توافرت لديك البيانات التالية عن أحد الأصناف المتوافرة في أحد المستودعات :

- يستخدم الصنف بمعدل 100 وحدة يوميًا في المتوسط.
- تكلفة الوحدة من هذا الصنف 50 جنيه.
- تكاليف إصدار أمر التوريد الواحد 500 جنيه.
- تكاليف التخزين تعادل 12% من متوسط قيمة المخزون؟
- عدد أيام العمل في السنة 240 يومًا.

والمطلوب : استخدام المعلومات السابقة في تحديد الكمية الاقتصادية للطلب (بإمكانات استخدام أي طريقة).

حالة تطبيقية رقم 2 :

أمكن لك الحصول على البيانات التالية من أحد المستودعات الفندقية:

البيـــان	أ	ب	جـ
فترة التوريد	10 أيـــام	أسبوعان	شهر
معدل الصرف في اليوم	150 وحدة	50 كرتونة	100 دسته
الحد الأدنى	300 وحدة	ثلاثة أسابيع	يكفي شهر

والمطلوب : تحديد مستويات إعادة طلب تلـــك الأصـــناف، مبينًـــا الطريقة التي استخدمتها.

(اعتبر أن المنظمة الفندقية التي يتبع لها المستودع تعمل كـــل أيـــام الأسبوع).

حالة تطبيقية رقم 3 :

من مخزون الأدوات المكتبية بإحدى المنظمات الفندقية، أمكن لك الحصول على البيانات التالية عن صنف أوراق التصوير :

- فترة التوريد التي تنقضي من إصدار أمر الشراء حتى وصول الأصناف للمستودعات في العادة 15 يومًا، على أنه في بعض الأحيان يتأخر وصول الأصناف إلى 21 يومًا في أحيان أخرى تصل قبل الموعد المحدد بثلاثة أيام.
- معدل الصرف للجهات الطالبة لهذا الصنف هو 200 كرتونة وفي أحيان أخرى ينخفض إلى 180 كرتونه. وقد يزداد إلى 240 كرتونة.
- الرصيد الموجود من هذا الصنف في هذا المستودع هو 3400 كرتون ولم تقم وحدة المستودعات بإعادة طلب هذا الصنف.

والمطلوب :

1- حدد مستوى إعادة الطلب والحد الأدنى للمخزن.

2- هل وصل رصيد الصنف إلى إعادة الطلب أم لا؟

3- كيف تستفيد من تلك الحالة في عملك في منظمة فندقية؟

حالة تطبيقية رقم 4 :

فيما يلي بيان عن الأصناف الرئيسية التي تستخدم بواسطة وحدات إحدى المنظمات الفندقية.

البيـــان	أ	ب	جـــ
معدل الاستخدام اليومي	100 كرتون	500 درزن	200 قاروره
فترة التوريد	20 يومًا	10 أيام	17 يومًا
الحد الأدنى	يكفي استخدام ثلاثة أيام	1000 دسته	400 قارورة
الرصيد في الأسبوع	2500 كرتون	5100 دسته	380 قارورة

والمطلوب :

1- حدد الأصناف التي وصل إلى أقل من حد الطلب والأخرى التي انخفض رصيدها إلى أقل من الحد الأدنى.

2- ما هي الاستفادة من هذه الحالة في مجال عملك المخزني الفندقي؟

حالة تطبيقية رقم 5 :

توافرت لديك البيانات التالية عن الصنف ص بأحد المستودعات التابعة لإحدى المنظمات الفندقية :

- يستخدم الصنف بمعدل 100 وحدة يوميًا في المتوسط، على أن الاستهلاك يتقلب حول ذلك المتوسط بين (140.60) وحدة في اليوم.
- أن الفترة ما بين إصدار أمر التوريد واستلام الصنف تكون عادة 10 أيام، على أنها أحيانًا تزيد حتى تصل إلى 18 يومًا، وفي أحيان أخرى تنخفض إلى 7 أيام.
- سعر الوحدة الواحدة 5 جنيه.
- تكاليف الطلب للأمر الواحد 20 جنيه.

- تكاليف التخزين تعادل 12% من متوسط قيمة المخزون.
- عدد أيام العمل السنوية بالمنظمة الفندقية 240 يومًا.

والمطلوب :

أ- ما هي الكمية التي يجب طلبها في المرة الواحدة والتي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الطلب وتكاليف التخزين إلى أدنى حد؟

ب- حدد من المستويات التخزينية التالية :

- مستوى الحد الأدنى للمخزون.
- مستوى إعادة الطلب.
- مستوى الحد الأقصى للمخزون.

ج- وضع المستويات السابقة على رسم مبسط.

د- هل يمكن لك الاستفادة من تلك الحالة في مجال عملك.

حالة تطبيقية رقم 6 :

أشارت سجلات أحد المخازن بإحدى المنظمات الفندقية إلى أن العلاقة بين عدد الوحدات المخزونة كاحتياطي وعدد مرات نفاذ المخزون للصنف س كما هو موضح بالجدول التالي :

عدد الوحدات المخزونة	عدد مرات نفاذ
500	6
550	5
600	3
650	2
700	1
750	صفر

فإذا علمت أن :

- سعر الوحدة الواحدة من هذا الصنف 100 جنيه.
- تكلفة التخزين للوحدات المخزونة كاحتياطي 10% من قيمة المخزون.
- تكلفة النفاذ تعادل 400 جنيه للمرة الواحدة.

والمطلوب :

1- حساب مستوى الاحتياطي الذي يخفض تكاليف التخزين وتكاليف النفاذ إلى أدنى حد.

2- توضيح النتائج التي حصلت عليها على رسم بياني.

3- كيف تستفيد من تلك الحالة في مجال عملك؟

حالة تطبيقية رقم 7 :

تعمل مراقبة المخزون من خلال مجموعة مستندات وثائقية في ضوء العبارة السابقة ضع تصورًا لهذه الرقابة الوثائقية فيما لا يزيد عن عشر أسطر.

حالة تطبيقية رقم 8 :

ضع تصورًا مرنًا للحفاظ والرقابة على العهد بكافة أنواعها في المنظمة الفندقية، حفاظًا على أصولها.

الفصل الحادي عشر

جرد المخازن الفندقية

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

(1) ماهية الجرد وطرقه.

(2) تشكيل لجان الجرد في المنظمات الفندقية.

(3) برنامج الجرد وإجراءاته في المنظمة الفندقية.

(4) معالجة العجز والزيادة في المخزونات الفندقية.

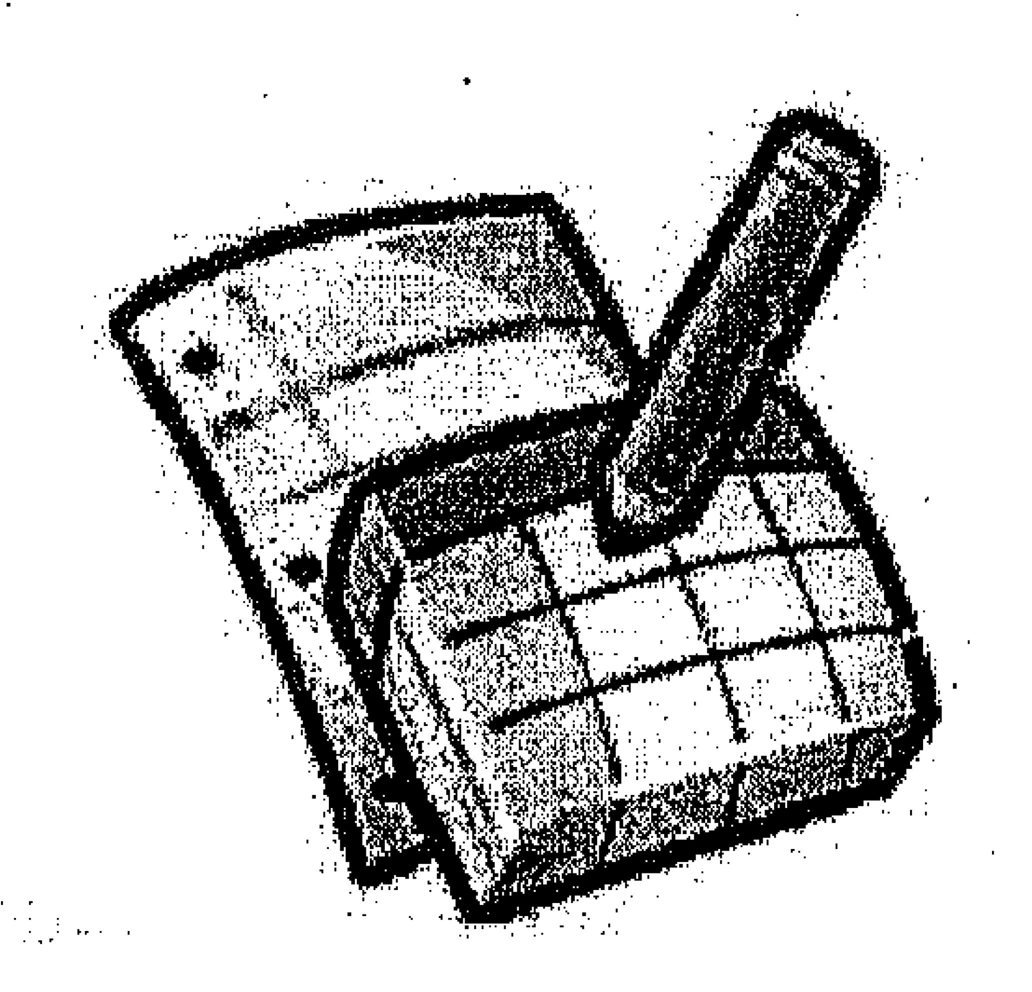
(5) جرد العهد الفندقية.

كما يستهدف هذا الفصل إكساب المهارات التالية :

(1) إجراءات التسويات وحساب مبالغ عجز الأصناف.

(2) اختيار طريقة الجرد المناسبة لأصناف الفندق.

(3) حساب قيمة الأصناف المفقودة والتالفة.



الفصل الحادي عشر
جرد المخازن الفندقية

يتناول هذا الفصل : طبيعة عملية الجرد، وبرنامج الجرد وإجراءاته والعجز والزيادة عند إجراء الجرد، وجرد العهد، التي توفرها المنظمة الفندقية للعاملين بها، كمستلزمات أدائية تساعدهم على تحقيق الأهداف.

أولاً : طبيعة عملية الجرد :

يستعرض هذا الجزء ماهية الجرد وفوائده، التي تعتمد عليها المنظمة الفندقية، ثم تشكيل لجان الجرد، وذلك على النحو التالي :

ماهية الجرد وفوائده :

يعتبر الجرد من أهم أدوات الرقابة المباشرة والفعالة على أموال المنظمة الفندقية المتمثلة في كافة الأصناف الموجودة بالمستودعات. كما يعد الجرد وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، التي تسير الأداء في المنظمة الفندقية.

ويعبر عن الجرد بأنه حصر كافة الموجودات المخزنية – في داخل / خارج المخزن – على الطبيعة ثم مقارنتها دفتريًا للتثبت من وجودها كميًا ونوعيًا.

ومن أهم الفوائد التي يحققها الجرد ما يلي :

1- التحقيق من بطاقات المخازن.

2- مقارنة الأرقام التي توضح رصيد الصنف (أي الرصيد المدون على بطاقة الصنف) بالواقع الفعلي الموجود في المخازن.

3- اكتشاف أي محاولة للغش أو السرقة أو الاختلاس.

4- اتخاذ القرارات الخاصة بالتصحيح.

5- تحسين الأداء للوظيفة المخزنية من خلال اكتشاف نقاط الضعف في نظام المخازن المعمول به أو في إجراءات الرقابة على المخازن.

وبوجه عام نجد جميع المخازن – في القطاع الخاص أو الحكومي – تستخدم عملية الجرد، إلا أن الجدية المتبعة فيه وأخذ نتائجه للاستفادة منها تختلف من جهة إلى أخرى، وننوه أنه جدير بالمنظمات الفندقية في ظل العولمة (المتغيرات الاقتصادية – ذات الطبيعة الواحدة) أن تنحو ناحية الجدية في عمليات الجرد لما لها من آثار اقتصادية ومنسية جيدة للمنظمة.

طرق الجرد :

هناك ثلاث طرق تستخدم لإتمام عمليات الجرد، وهي طريقة الجرد الكلي، وطريقة الجرد المستمر، وأخيرًا طريقة الجرد المفاجئ، إلا أن الطريقة الأولى هي الشائعة الاستخدام، وإن كانت بعض المنظمات تجمع بين أكثر من طريقة عند جرد مخازنها، ذلك أمر يتوقف على حجم المخازن وعدد الأصناف الموجودة بها وطبيعتها كذلك على القوى البشرية اللازمة لإتمام عملية الجرد.

1- **الجرد الكلي** : وهو الذي يتم بجرد جميع الأصناف في المخازن دفعة واحدة بما يتفق مع السنة المالية للمنظمة، ويعرف هذا النوع بالجرد الكلي والذي يجب أن ينتهي قبل مدة كافية من نهاية السنة المالية لاعتبارات إعداد الميزانية العامة للمنظمة الفندقية.

2- **الجرد المستمر** : وهو جرد جميع أصناف المخزون بصفة مستمرة على مدار السنة المالية، بما يتفق وحالة العمل في المخازن (الكبيرة نسبيًا).

ويتم ذلك حسب برنامج يعد مقدمًا بحيث يجب مراجعة كل صنف مرة في السنة على الأقل، ومن أهم مزايا الجرد المستمر أنه لا يوقف عمليات الاستلام والصرف في المخازن.

وتتم عملية الجرد المستمر، وفقًا لبرنامج يعده مدير إدارة المخازن أو من يتولى اختصاصه بالتنسيق مع قسم مراقبة المخزون.

3- **الجرد الجزئي** : وهو الذي يتم بجرد بعض أصناف المخزون والعهد بطريقة فجائية وفي مواعيد غير محددة بمعرفة مدير إدارة المخازن أو من ينيبه. ويتم الجرد المفاجئ بواسطة المراجعين الرقابيين الذين تحددهم إدارة المنظمة الفندقية.

تشكيل لجان الجرد السنوي :

إن عمليات الجرد تحتاج إلى لجان يختلف عددها وعدد الأعضاء بها باختلاف حجم المخازن عدد أصنافها وطبيعتها، إلا أنه يجب أن يكون من بين أعضاء كل لجنة عضو أو أكثر له دراية كاملة بطبيعة الأصناف التي سيتم جردها، وتصدر قرارات تشكيل لجان الجزد من الإدارة العليا، على أن يكون لكل لجنة رئيس على صلة دائمة بالرئيس العام للجان الجرد، على أن يكون جميع أعضاء اللجنة من غير العاملين في المخازن أو الذين لديهم عهد سيجري عليها الجرد.

ويجب أن تضم تلك اللجنة أو اللجان عضوًا من وحدة مراقبة المخزون، ومندوبًا فنيًا أو أكثر له دراية بالأصناف التي ستجرد، خاصة عند إجراء جرد الآلات أو الأجهزة العلمية والأدوية والكيمائيات .. إلخ. ويجوز للجنة أو لجان أن تطلب من المسئول عن المستودع أن يصحبها في أثناء إجراء الجرد لتسهيل مهمتها دون التدخل في ممارستها وأدائها لعملها.

ثانيًا : برنامج الجرد وإجراءاته :

تضم المنظمة الفندقية برنامجًا للجرد حتى تتم تلك العملية على خير وجه، ويتضمن برنامج الجرد :

1- تحديد الموجودات التي سيتم جردها.

2- تحديد لجنة أو لجان الجرد التي ستكلف بالقيام بعمليات الجرد.

3- تحديد شخص مسئول عن كل لجنة يكون من مهامه التنسيق بين أعمال اللجنة والاتصال بالرئيس الأعلى للجان الجرد.

4- تحديد العمليات التي سوف تقوم بها لجان الجرد.

5- تحديد الوقت الذي سوف تستغرقه عمليات الجرد.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد برنامج الجرد :

هناك العديد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد برنامج الجرد، ومن أهم تلك الاعتبارات :

1- ضرورة تشكيل اللجان الكافية لإتمام عملية الجرد.

2- توزيع عمليات الجرد بشكل يتناسب مع إمكانيات وعدد الأشخاص الموجودين بكل لجنة.

3- يجب على كافة الإدارات والأقسام أن تبادر باتخاذ الإجراءات اللازمة لصرف احتياجاتها الفعلية من الأصناف قبل حلول موعد الجرد – أيًا كانت طريقته – بفترة مناسبة، تكفي لإجراء القيود المخزنية اللازمة والخاصة بها، على أنه يجوز في أثناء عملية الجرد وللأعمال العاجلة وعند الضرورة الصرف من الصنف أثناء عملية جرده بموافقة لجنة الجرد.

استمارة الجرد وكيفية تسجيل بياناتها :

يستخدم لإتمام عمليات الجرد استمارة أو كشف تسجل عليهما البيانات الخاصة بعمليات جرد أصناف، ويتم تصميم تلك الاستمارة بشكل يناسب طبيعة الأصناف التي سيجري عليها الجرد.

ونعرض في الشكل رقم (11-1) استمارة مقترحة للجرد، وتحدد إعداد صورها وفقًا للدورة المستندية المتبعة في المنظمة الفندقية.

وتقوم لجنة الجرد بإثبات تاريخ بدء عملية الجرد على الاستمارة ورقم الصنف واسمه ووصفه والوحدة المستخدمة في قياسه، ويسري ذلك على جميع الأصناف الموجودة بالمستودعات وعلى الأصناف العهدة أو المركبة، ثم تقوم لجنة الجرد بإثبات الموجود الفعلي من الأصناف التي جردتها على الطبيعة في الخانة المخصصة لذلك على الاستمارة.

وبعد إتمام عملية الجرد يقوم أحد أعضاء لجنة الجرد بمساعدة المسئول عن بطاقات الصنف بإثبات رصيد الصنف الذي تم جرده من واقع بطاقة الصنف الخاصة به وذلك في الخانة المخصصة على الاستمارة، ثم يقوم مأمور المستودع بالاشتراك مع المسئول عن بطاقات الصنف ولجنة الجرد بالمراجعة، وذلك للوقوف على الزيادة أو النقص في كل صنف أن وجد ويتم إثبات ذلك في الخانتين المخصصتين لذلك على الاستمارة.

وإذا أسفرت عملية المراجعة عن وجود زيادة أو عجز فللجنة الجرد أن تطلب من أمين لمخزن إبداء الأسباب أو إعادة الجرد مرة ثانية وإثبات الزيادة أو العجز على الاستمارة. ويجب أن يوقع على استمارة الجرد كل من أمين المخزن وأعضاء لجنة الجرد يوضع الاسم والتاريخ وذكر تاريخ الانتهاء من الجرد وذلك على كل صور الاستمارة.

وعلى لجنة الجرد الرجوع إلى قسم أو وحدة مراقبة المخزون لمطابقة أرصدة الأصناف المبينة على استمارة الجرد على المثبت في بطاقات مراقبة الصنف وبطاقات العهدة، للاطمئنان على سلامة القيد والوصول إلى الرصيد الحقيقي.

ويجب عند ذلك أن يقوم المختص بقسم أو وحدة مراقبة المخزون باعتماد عملية المطابقة على استمارات الجرد أو أن يبدي رأيه حيال ذلك في بيان منفصل يلحق باستمارات الجرد.

إجراءات الجرد :

بعد الإعداد لعملية الجرد والتوقيع على آخر مستند استلام وآخر مستند صرف وقفل أرصدة الأصناف في بطاقات والصنف والتحفظ عليها مع المستندات الأخرى تقوم لجنة الجرد بما يلي :

1- إجراء مراجعة على بعض عمليات القيد الخاصة بالصنف الذي سيتم جرده من حيث الاستلام والصرف والإرجاع.

2- يجب جرد الأصناف صنفًا صنفًا دفعة واحدة مهما كان موقعها في المخزن بما يسهل عملية حصر جميع الأصناف الموجودة.

3- تقوم لجنة الجرد بتسجيل كافة البيانات أولاً بأول على استمارات الجرد أو كشوف الجرد المستخدمة.

4- يجب فصل الكميات التي تم جردها في اليوم عن الكميات الباقية حتى الانتهاء من جردها.

5- يجب أن يكون غلق الأبواب الخاصة بالمستودعات تحت إشراف لجنة الجرد عقب الانتهاء من العمل في كل يوم، وكذلك فتح تلك الأبواب في يوم التالي وذلك حتى الانتهاء من عملية الجرد.

6- تعد لجنة الجرد تقريرًا بنتائج الجرد يبين فيه ما يلي :

1/6 الأخطاء في وصف الصنف أو تصنيفه أو وحدة قياسه.

2/6 سوء حالة الأصناف أو القصور في إجراءات حفظها وصيانتها أو طريقة تخزينها.

3/6 الأخطاء في عمليات الإثبات في البطاقات والسجلات وعدم انتظامها.

4/6 بيان الفروق (العجز أو الزيادة) مع إيضاح أسباب الزيادة أو العجز وإبداء الرأي حول تسويتها وتقدير قيمة العجز إن وجد.

5/6 بيان الأصناف بطيئة الحركة والأصناف التي تحولت إلى مخزن راكد.

6/6 وضع المقترحات والتوصيات المناسبة بشأن كل حالة من الحالات السابقة.

وتقوم لجنة الجرد أو لجان الجرد المستمر بموافاة مدير إدارة المخازن بالفندق أو من يمارس اختصاصاته بتقرير نتائج الجرد وكذلك باستمارات الجرد لاعتمادها حتى يمكن رفعها إلى الإدارة العليا اتخاذ اللازم.

ثالثا : العجز والزيادة عند إجراء الجرد :

كثيرًا ما يظهر عجز وزيادة في بعض الأصناف عند إجراء الجرد، ويختلف سبب هذه الزيادة أو العجز من حالة إلى أخرى. وكذلك يختلف الأسلوب المتبع لعلاجها من حالة لأخرى، فإذا ظهر عجز في بعض الأصناف عند الجرد، بسبب عدم إثباتها في بطاقات الصنف، وأمكن للمسئول عن المستودع أن يثبت أن ذلك كان نتيجة ضغط العمل أو السهو، في إثبات طلبات الصرف في بطاقات الصنف، ووردت عنها مستندات استلام من

الجهات التي أرسلت إليها، تقوم لجنة الجرد بإبداء الرأي نحو صحة تلك المستندات. وفي حالة الاقتناع يعد محضر بخصم النقص من بطاقات الصنف وبطاقات مراقبة الصنف.

وفي حالة ظهور زيادة في بعض الأصناف عند الجرد بسبب عدم إثباتها في بطاقات الصنف، وأمكن للمسئول عن المستودع أن يثبت أن ذلك بسبب خطأ أو سهو في إثباته واقتنعت اللجنة بذلك يعد محضر للتعديل اللازم في كل من بطاقات الصنف وبطاقات مراقبة المخزون.

وإذا ظهر عجز في بعض الأصناف في بعض الأصناف وكان العجز بسبب التبخر أو الجفاف أو التجزئة وفي حدود النسبة المقررة، يعد محضر بخصم النقص من كل بطاقات الصنف وبطاقات مراقبة الصنف، وينطبق ذلك أيضًا على العجز الناتج من تجزئة الصرف.

التسوية :

هناك بعض الحالات التي لا تحتاج إلى تسوية، ومن ثم يقوم مدير إدارة المخازن أو من يمارس اختصاصاته باعتماد استمارات الجرد الخاصة بها. وهناك البعض الآخر الذي يحتاج إلى التسوية، ومن ثم الاعتماد، وهي كالتالي :

1- الاستمارات الخالية من العجز أو الزيادة.

2- الاستمارات التي يوجد بها عجز بسبب التبخر أو الجفاف أو تجزئة الصرفيات، متى كانت في حدود النسب المقررة، وبالتالي تجرى لها التسوية اللازمة.

3- إذا كان هناك عجز في الأصناف المستهلكة – ولم يثبت صرفها – تعتبر عجزًا فعليًا تحصل قيمته من المسئول على أساس متوسط سعر التوريد

في خلال السنة الأخيرة، أما إذا كان العجز في الأصناف المستديمة فيحسب على أساس متوسط سعر التوريد في خلال السنة الأخيرة مع خصم مبلغ يتناسب ومدة استخدام الصنف (اقتراح الكاتب) أو طريقة تحددها المنظمة الفندقية.

4- إذا كان هناك زيادة في الأصناف المستهلكة أو المستديمة، تضاف إلى رصيد الأصناف في المخزن.

5- إذا كان في جميع الحالات عجز أو زيادة – يجب مراعاة أنه لا يؤخذ بزيادة في صنف ما مقابل نقص في صنف آخر مشابه.

ويجب أن تحرر المحاضر اللازمة لجميع عمليات التسوية لترفق مع بقية نماذج الجرد.

رابعًا : جرد العهد :

يتم جرد العهد مرة كل سنة مالية بمعرفة موظف مسئول، وذلك بالنسبة للأصناف المستديمة المصروفة لتركيبها بصفة ثابتة مثل الماكينات والآلات التكنولوجية التي تستخدم للأداء في الفندق.

ويتم الحصول على إقرارات من أصحاب العهد الشخصية في كل سنة تفيد بأن عهدتهم موجودة وبحالة جيدة وتوضع تحت نظر لجنة الجرد للقيام بعملية المطابقة بينها وبين بيانات بطاقات العهد.

أما بالنسبة للعهد الشخصية المرتفعة القيمة فيلزم لجنة الجرد القيام بجردها على الطبيعة وبحضور صاحب العهدة، ومن خلال مطابقة بطاقة العهدة.

وسواء في حالة العهد الشخصية الرخيصة أو المرتفعة القيمة يجب إثبات البيانات اللازمة على استمارات الجرد والقيام بكل الإجراءات السابق الإشارة إليها عند جرد المخازن.

خامسًا : الفقد والتلف :

عند حدوث فقد أو تلف في بعض الأصناف – سواء تم الاكتشاف بواسطة الجرد أو أبلغ عنه – يتعين تقصي أسباب الفقد أو التلف، وهل حدثت بسبب الإهمال أو التقصير أو أي سبب آخر. تقوم اللجنة المختصة بالاشتراك مع مراقبة المخزون بحساب قيمة الأصناف المفقودة أو التالفة على أساس متوسط أسعار توريدها في السنة الأخيرة – أو بأي طريقة أخرى.

ويجب خصم مبالغ تتناسب مع مقابل استهلاك هذا الصنف – إذا لم يكن جديدًا. وإذا كان الصنف التالف من الأصناف التي تتأثر بالعوامل الجوية والظروف الطبيعية فتحتسب نسبة الفقد طبقًا للنسب المتعارف عليها.

شكل رقم (11-1)

نموذج استمارة جرد

فندق الشفق الأحمر إدارة المخازن مخزن :	استمارة الجرد (كلي / مستمر / جزئي)	الرقم المسلسل : .... تاريخ بدء الجرد : .... تاريخ انتهاء الجرد : ....

مسلسل	رقم الصنف	اسم الصنف ووصفه	الوحدة	الجرد				ملاحظات
				الموجود الفعلي	الرصيد القيدي	الفرق		
						الزيادة	النقص	

	أمين/ مأمور المستودع	أعضاء لجنة الجرد				مدير إدارة المستودعات أو الرئيس المختص
الاسم	....	....	....	....	....	
الترقيه	....	....	....	....	....	
التاريخ	....	....	....	....	....	

تطبيقات

حالة تطبيقية رقم 1 :

تمت العمليات التالية بأحد المخازن التابعة لإحدى المنظمات الفندقية:

- في 2025/1/1 كان الرصيد الفعلي والدفتري للصنف الرئيسي بالمخزن هو 8500 وحدة.
- بتاريخ 2025/1/16 تم استلام 4500 وحدة من هذا الصنف.
- بتاريخ 2025/1/19 هـ تم صرف 4000 وحدة من هذا الصنف.
- بتاريخ 2025/2/25 هـ تم صرف 2000 وحدة أيضًا من هذا الصنف.
- بتاريخ 2025/3/13 هـ وردت إلى المخزن كمية من هذا الصنف مقدارها 4000 وحدة.
- بتاريخ 2025/3/14 وردت إلى المخزن كمية أخرى من نفس الصنف مقدارها 4000 وحدة.
- بتاريخ 2025/4/21 تم صرف 6500 وحدة من هذا الصنف.
- بتاريخ 2025/5/5 وردت إلى المخزن كمية من هذا الصنف مقدارها 5000 وحدة.

والمطلوب :

أ- صمم بطاقة الصنف وسجل عليها حركة هذا الصنف منذ 2025/1/1 حتى 2025/6/30 بطريقة صحية.

ب- ما الرصيد الفعلي والدفتري لهذا الصنف في 2025/7/1؟

ج- بم تعلل وجود الزيادة التي اكتشفتها لجنة الجرد.

د- وضح كيفية تسوية هذه الزيادة.

حالة تطبيقية رقم 2 :

باعتبارك أمين مخزن المواد الغذائية بإحدى المنظمات الفندقية، توافرت لديك البيانات التالية عن أحد الأصناف الموجودة بالمستودع.

- بتاريخ 2025/7/1 كان رصيد هذا الصنف الفعلي والدفتري هو 7000 كيلو جرام.
- بتاريخ 2025/7/13 تم صرف 3000 كيلو جرام من هذا الصنف إلى إحدى الجهات الطالبة.
- بتاريخ 2025/8/26 تم استلام 6000 كيلو جرام من هذا الصنف.
- بتاريخ 2025/9/5 تم صرف 2500 كيلو جرام من نفس الصنف إلى إحدى الجهات الطالبة.
- بتاريخ 2025/9/7 تم صرف 2500 كيلو جرام أيضًا من هذا الصنف وإلى نفس الجهة في البند السابق.
- في 2025/10/21 تم استلام 4000 كيلو جرام من هذا الصنف.
- بتاريخ 2025/11/17 تم صرف 2000 كيلو جرام من هذا الصنف.
- في 2025/11/18 حدث جرد مفاجئ لهذا الصنف، واكتشف عجز مقداره 2500 كيلو جرام.

والمطلوب :

أ- ما هو الرصيد الفعلي والدفتري لهذا الصنف بتاريخ 2025/11/18؟

ب- بم تعلل وجود العجز الذي اكتشف بالجرد المفاجئ.

ج- كيف تتم تسوية العجز الذي تكتشفه لجان الجرد السنوي.

حالة تطبيقية رقم 3 :

باعتبارك أمين مخزن الأدوات المكتبية بفندق الشفق الأحمر، توفرت لديك البيانات التالية :

- بتاريخ 2025/1/1 كان رصيد صنف استنسل تشيكي الفعلي والدفتري هو 3000 علبة.
- بتاريخ 2025/1/15 تم استلام 4500 علبة من هذا الصنف.
- في 2025/1/21 تم صر 4000 علبة من نفس الصنف إلى إحدى الجهات الطالبة.
- بتاريخ 2025/2/5 تم استلام 6000 علبة من نفس الصنف.
- في 2025/2/17 تم صرف 1000 علبة إلى نفس الجهة الطالبة.
- بتاريخ 2025/2/29 تم استلام 3000 علبة من نفس الصنف.
- في 2025/3/4 تم صرف 6000 علبة من نفس الصنف إلى إحدى الجهات.
- بتاريخ 2025/3/28 تم صرف 1000 علبة من نفس الصنف إلى نفس الجهة السابقة.
- بتاريخ 2025/4/5 تم استلام 3500 علبة من نفس الصنف.
- اكتشفت لجنة الجرد السنوي في أثناء عملها أن هناك عجزًا في رصيد الصنف مقداره 1000 علبة وقدمت بذلك تقريرًا.

والمطلوب :

أ- وضح الرصيد الفعلي والدفتري لهذا الصنف كما اكتشفته لجنة الجـرد مستخدمًا بطاقة الصنف.

ب- وضح أسباب العجز – من وجهة نظرك – الذي اكتشفته لجنة الجرد.

ج- لو أن لجنة الجرد اكتشفت أن هذا العجز كان نتيجة خطأ في التسجيل فما الأخطاء الأكثر احتمالاً التي تؤدي إلى حالة العجز السابقة؟ وكيف يتم تسويتها؟

حالة تطبيقية رقم 4 :

ناقش لماذا توافق أو تعترض على كل عبارة مما يلي :

1- يحقق الجرد المخزني في المنظمة الفندقية جملة فوائد.

2- توجد طريقة واحدة فقط للجرد المخزني الفندقي.

3- لابد من وجود أمين المستودع العضو في لجنة الجرد.

4- للجرد المخزني الفندقي مجموعة من الإجراءات يجب أن تتبع.

5- العجز يبرر دائمًا بالاختلاس والسرقة.

حالة تطبيقية رقم 5 :

وضح واشرح ماذا تفعل مع القضايا المخزنية الفندقية التالية :

1- تسوية العجز والزيادة ضع برنامجًا مقترحًا.

2- جرد العهد الفندقية ضع برنامجًا مقترحًا.

3- بطاقات الصنف وبطاقات مراقبة الصنف (ما هو الفرق)؟

4- حساب مستحقات المنظمة الفندقية بسبب العجز.

5- استمارات وتقارير الجرد الفندقي.

الفصل الثاني عشر

أمن وسلامة المخازن الفندقية

يستهدف هذا الفصل توفير المعارف التالية :

(1) وقاية الأصناف المخزونة من التلف.

(2) وقاية الأصناف المخزونة من السرقة.

(3) وقاية الأصناف المخزونة من الحريق.

(4) وقاية العاملين من الحوادث.

كما يستهدف هذا الفصل إكساب المهارات التالية :

(1) تقويم أداء برنامج الأمن والسلامة بالفندق.

(2) المقارنة بين منظمتين فندقيتين أو أكثر في ناحية الأمن والسلامة.



الفصل الثاني عشر
أمن وسلامة المخازن الفندقية

تود كل منظمة أن يتوفر لديها الثقة والسكينة والطمأنينة تجاه ممتلكاتها المخزونة في المستودعات، وأن تضمن السلامة لكل الأفراد العاملين في هذا الجهاز الحيوي الهام، لذلك تضع برنامجًا ينصب على ثلاثة عناصر أساسية وهي :

1- الأعيان المخزنة بالمستودعات بشتى أنواعها.

2- مباني وتجهيزات المستودعات.

3- العاملون بداخل المستودعات ومن يتردد عليها.

وسنحاول عبر هذا الفصل أن نغطي بعض الموضوعات التي توفر الأمن والسلامة للعناصر الثلاثة الأسبقة.

أولاً : وقاية الأصناف المخزونة من التلف

تتعرض الأصناف المخزونة في المستودعات إلى عوامل تسبب تلفها، لذلك يجب أن يعمل برنامج الأمن والسلامة في المستودعات على وقاية الأصناف من العوامل التي تتسبب في تلفها. وأهم أوجه الوقاية من التلف للأصناف المخزونة هي :

1- وقاية الأصناف من الظروف الجوية :

كثيرًا ما نشاهد بعض الجهات تقوم بتخزين ألاتها ومعداتها في العراء، بسبب ضيق مساحات التخزين بمستودعاتها. وقد لا تتحمل تلك الأصناف حرارة الشمس والمطر والرطوبة، مما يؤدي إلى تلفها وتأكلها

بمرور الوقت، لهذا يجب العمل على وقاية تلك الأصناف من الظروف الجوية، بتخزينها في داخل مستودعات مصممة بما يتناسب مع طبيعة تلك الأصناف، أما إذا استدعى الأمر تخزينها في العراء فيجب تغطيتها تحت مظلات بعد طلائها بمادة، ولكن يجب الاهتمام بتخزين الأصناف في داخل المستودعات بحيث لا تتعرض للتلف عن طريق توفير الظروف التي تناسب كل صنف من درجة الحرارة المناسبة والتهوية اللازمة، ومنصات لحمل الأصناف شديدة الحساسية للرطوبة.

2- وقاية الأصناف من الأتربة :

معظم الأصناف المخزونة – خاصة غير المغلفة ليفًا جيدًا – تتلف جيدًا – تتلف إذا لم يحافظ عليها من الأتربة والغبار، وبعض تلك الأصناف مرتفع القيمة، مما يسبب خسائر كبيرة للمنظمة. لذلك يجب الاهتمام بنزعية التخزين المستخدمة في المستودعات وتوفير أجهزة امتصاص الغبار ووسائل تنظيف الأصناف المخزونة.

3- وقاية الأصناف من الحريق :

كثير من الأصناف قابلة للاشتعال. وقد يؤدي عدم الاهتمام بتخزينها إلى نشوب الحرائق وامتدادها إلى الأصناف الأخرى بالمستودعات. وهذه الأصناف يجب أن تعامل معاملة خاصة عند تخزينها، وسنعود إلى موضوع وقاية المخازن من الحريق في جزء تال من هذا الفصل.

4- **وقاية الأصناف من الحشرات والفئران :** تتعرض بعض الأصناف المخزنة – وبصفة خاصة المواد الغذائية – للحشرات والفئران، مما يتسبب في تلفها أو عدم صلاحيتها للاستخدام بالمرة، ولكي يتم المحافظة على الأصناف يجب أن تكون مباني المستودعات محكمة التصميم، علاوة على استخدام المبيدات، ووضع الأصناف في أوعية مقفلة.

ثانيًا : وقاية المخازن في السرقة

قد تكتشف لجان عجزًا في عهدة أمين المخزن ولا يستطيع تبريره وفي معظم تلك الحالات يكون سبب العجز هو السرقة. ويجب أن يتضمن برنامج الأمن والسلامة الخاص بالمستودعات الإجراءات الكفيلة بمنع سرقة الأصناف من المستودعات فقد تتسبب سرقة المستودع في خسائر كبيرة ليس فقط فيما يتعلق بقيمة الأصناف المسروقة ولكن فيما يتعلق بتعطيل العمل لاختفاء الصنف فجأة. ومن أهم الإجراءات المفروض أن يتضمنها برنامج الأمن والسلامة في المستودعات ما يلي :

1- عدم دخول المستودعات إلا للعاملين بها، أو الأفراد الذين ستصرف لهم الأصناف وتحت إشراف أمين المستودع.

2- توفير مخازن آمنة لا تسهل السرقة منها، بها أقل عدد من الأبواب، وأن تكون نسخة مفتاح تلك المخازن بحوزة أمين المستودع والمسئول عنه مسئولية كاملة.

3- توفير حراسة كافية على مباني المستودعات بما يتناسب مع أهمية الأصناف الموجودة بداخلها.

4- إجراء الجرد المفاجئ باستمرار.

5- التحفظ على الأصناف الثمينة في أماكن خاصة آمنة، ويجب إجراء الجرد عليها على فترات قصيرة.

ثالثا : وقاية المخازن من الحريق

يعتبر الحريق – خاصة إذا استمر لوقت طويل – ومن أعقد المشكلات التي تواجه برنامج الأمن والسلامة، وبخاصة أنه قد يمتد إلى خارج حدود المستودعات. وعلى الرغم من أن أجهزة الإطفاء التابعة للدولة

لديها الإمكانيات الهائلة لمواجهة مثل هذه الحالات، فهي غير قادرة على منع حدوثه، بل يقتصر دورها على مكافحته.

وأسباب الحريق بصفة عامة هي النار، ومعظم النار من مستصغر الشرر وتوضح نظرية الاشتعال، أن للحريق ثلاثة عناصر رئيسية هي : الوقود (المادة القابلة للاشتعال) والأكسجين ودرجة حرارة كافية.

ولمكافحة الحريق لابد من القضاء على واحد من العناصر الثلاثة السابقة ويمكن أن يتم ذلك بالتجويع، وهو إبعاد الوقود عن الحريق، أو الإخماد الذي يتم عن طريق تعطيل ووقف الأكسجين، أو التبريد عن طريق تخفيض درجة حرارة المادة المشتعلة.

وعلى المنظمة الفندقية أن تضع مجموعة من الإجراءات للمكافحة على النحو التالي :

1- أن تكون مباني المستودعات من مواد غير قابلة للاشتعال.

2- منع التدخين بداخل المستودعات ووضع لافتات تنبيه إلى ذلك.

3- منع إشعال النار بداخل المستودعات أو بالقرب منها، على أن تتم عملية إتلاف المواد بالحريق بعيدًا عن حدود المستودعات ومناطق العمران.

4- عزل المواد القابلة للاشتعال والانتباه التام عند تخزينها.

5- الاحتفاظ بأجهزة الإنذار السريع في داخل وخارج المستودعات.

6- الاحتفاظ بمعدات الحريق بالشكل الكافي والمتنوع، وأن تكون صالحة للاستخدام الفوري، يسهل الوصول إليها دون أي عوائق.

7- وضع تعليمات منع الحريق ومكافحته في أماكن متفرقة بشكل ظاهر، وكذلك أرقام الهاتف الخاصة بالإطفاء والإسعاف.

8- تدريب العاملين بالمستودعات على كيفية التصرف عند رؤيتهم للحريق بحيث يحافظوا على أنفسهم ويساهموا في إنقاذ الممتلكات.

رابعًا : المحافظة على المظهر العام للمخازن

كثير من المستودعات لا يتناسب مظهرها العام مع اسم المنظمة التي تخدمها، وينعكس ذلك على سمعة تلك المنظمة لدى الجمهور، وعلى الروح المعنوية للعاملين بها. لذلك يجب توفير الخدمات في داخل المستودعات مثل: المياه والإضاءة والتهوية ووسائل النقل والاتصال، كما يجب صيانة مباني المستودعات والمحافظة على مظهرها العام باستمرار، حتى يساعد ذلك في منع الحرائق والحوادث وتسهيل عمليات الاستلام والصرف، وفي نفس الوقت يعطي انطباعًا طيبًا للزائرين ويرفع الروح المعنوية للعاملين بها.

خامسًا : وقاية العاملين من الحوادث

أن الحوادث التي تصيب العاملين بالمستودعات تمثل خسائر تفوق الخسائر المادية التي قد تتعرض لها الأصناف المخزونة أو مباني المستودعات. لذلك لابد من اتباع السبل التي من شأنها توفير الوقاية للعاملين بها، مثل :

1- إنشاء حواجز على طول الممرات داخل المستودعات.

2- ضمان الاستخدام الأمثل والمناسب للمعدات المتحركة.

3- المساحات الزلقة يجب تغطيتها بوسائل تمنع التزلق.د

4- استخدام الملابس الوقاية مثل : القفاز والخوذة والنظارات وأحذية السلامة.

5- وضع لافتات لإرشاد العاملين في داخل المستودعات مع استخدام الألوان المتعارف عليها :

5/1- اللون الأصفر : للتحذير من الأخطار.

5/2- اللون الأخضر : للأمان.

5/3- اللون الأحمر : للتنبيه إلى الخطر.

5/4- اللون الأسود والأبيض : لتحديد أماكن المراقبة ونهاية الطرق والممرات.

6- تحديد أماكن يسمح فيها بالتدخين، إذ أن التدخين ممنوع قطعيًا في داخل المستودعات.

7- اتباع إرشادات الدفاع المدني فيما يتعلق بالأعماق التي تدفن عندها الأسلاك.

8- تصنيف وترميز المخزون ووضع كل ما من شأنه الإرشاد للوصول إلى الصنف المراد بسهولة ويسر.

9- تأمين ممرات كافية وملائمة لمرور معدات ووسائل المناولة دون التسبب في إصابة العاملين.

10- استخدام ملصقات الأمن والسلامة للإرشاد والتوجيه للعاملين.

سادسًا : تقويم برنامج الأمن والسلامة

بعد أن تتبع المنظمة كافة الإجراءات الكفيلة بضمان الأمن والسلامة في داخل مستودعاتها، يمكن أن تقوم ما نفذ عن طريق بعض المقاييس الكمية التي نعرضها وذلك على النحو التالي :

- **معدل تكرار الإصابة**

عبارة عن عدد مرات الإصابات التي تحدث في خلال فترة زمنية محددة في مستودع المنظمة، وقد تحدد ب (1000) ساعة عمل.

$$\text{معدل تكرار الإصابة} = \frac{\text{عدد الإصابات}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين}} \times 1000$$

مثال : إذا علمت أن عدد الإصابات في مستودع منظمة فندقية هو (50) إصابة وكانت الساعات الفعلية في خلال عام 2025 (25.000) ساعة، فما معدل تكرار الإصابة؟

الحل :

$$\text{معدل تكرار الإصابة} = \frac{\text{عدد الإصابات}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين}} \times 1000$$

$$= \frac{50}{25000} \times 1000 = 4$$ أيام.

∴ المفقود بسبب الإصابات هو 4 لكل ساعة عمل.

3ـ معدلات أخرى

يمكن استخدام معدلات أخرى تعطي تفصيلات أدق عن عملية التقويم، ونستطيع أن نستخرج عددًا من معدلات التكرار وذلك على النحو التالي :

أ- بالنسبة للعامل = $\frac{\text{عدد الإصابات}}{\text{عدد العاملين}}$

ب- بالنسبة للساعة = $\frac{\text{عدد الإصابات}}{\text{عدد الساعات الفعلية}}$

ج- بالنسبة للمستودع = عدد الإصابات / كمية العمل

4. معدل الحرائق

يمكن حساب عدد المرات التي اندلعت فيها الحرائق في داخل المستودعات، عن طريق التعامل مع سجلات الأمن الموجودة بقسم الأمن والسلامة، كما يمكن معرفة عدد المرات التي تم فيها التعامل ذاتيًا مع هذه الحرائق، وتجنب مخاطرها عن طريق معدات ووسائل الإطفاء الموجودة بالمستودعات.

ويمكن حساب عدد المرات التي تم فيها الاتصال بالدفاع المدني لمكافحة وحصار الحرائق، حساب الخسائر المرتبة على ذلك.

كل ذلك يعطي مؤشرات عن كفاءة وفاعلية برنامج الأمن والسلامة لمكافحة الحريق، ومن ثم يوجه أنظار المسئولين إلى دفع تيار التصحيح لمعالجة الانحرافات إن وجدت.

تطبيقات

التطبيق الأول

حرائق وإصابات

ظهرت في مستودعات إحدى المنظمات الفندقية ثلاثة حرائق، تعاملت في إحداها بالوسائل الذاتية، لم تستطيع أن تتعامل مع الاثنين الآخريين واتصلت بالدفاع المدني الذي حاصر الحرائق، وبعد الإطفاء قدرت الخسائر بمقدار 2 مليون جنيه من موجودات المستودعات التي تقدر بمبلغ 20 جنيه.

كما أظهرت سجلات الإصابات عندها (60) إصابة. وكانت أيام العيب المترتبة على ذلك (1000)، وساعات العمل الفعلية (26000) ساعة عمل.

وفي أثناء الحريق الأخير لم يستدل أعضاء المستودع على أماكن وسائل الإطفاء برغم وجودها، كما لم تعمل الأدوات المحذرة والمنبه لذلك، ومن هنا حدث هرج في داخل المستودعات، مما أدى إلى سقوط بعض الأصناف على بعض العاملين مما تسبب في إصابات حسبت في الفقرة السابقة

المطلوب :

تقويم برنامج الأمن والسلامة في هذه المنظمة، واستخراج مؤشرات كمية تفيد في التحليل واستخلاص النتائج.

التطبيق الثاني

ضع الخطوط العريضة للبرامج التالية :

1/2- وقاية الأصناف من التلف.

2/2- وقاية الأصناف من السرقة.

3/2- وقاية العاملين من الحوادث.

(ناقش أستاذك في ماهية البرنامج، وكيفية إعداده).

المراجع

المراجـــع

أولاً : المراجع العربية

الكتب :

1- إبراهيم هميمي : تنظيم وإدارة العمليات المخزنية، مكتبة التجارية والتعاون، القاهرة، 1985م.

2- إبراهيم هميمي ومحمد سالم : إدارة المشتريات والمخازن، مكتبة عين شمس، القاهرة، "بدون نشر".

3- أحمد سرور محمد : إدارة المشتريات والمخازن، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.

4- أحمد صقر عاشور الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979م.

5- اديدجي بارديز : الدليل إلى أيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 1995م.

6- أمين عبدالعزيز حسن : أمن وسلامة المستودعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1401 هـ.

7- بشير عباس العلاقي : الأسس العلمية والسيطرة المخزنية، الدار العربية للمستودعات، بيروت 1993م.

8- جمال الدين المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي : منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

9- سعيد عبدالعزيز عثمان: دراسات جدوى المشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

10- صلاح الدين عبدالعزيز: إدارة الموارد المالية، مكتبة الأنجلو، القاهرة، 2004.

11- سعد الدين عشماوي : الشراء والتخزين، دار الطباعة الحديثة، القاهرة، 1996م.

12- عبدالحميد الفرا وأحمد الياس	: المأكولات وتخزينها، قطاع الكتب، القاهرة 1994م.
13- عبدالحميد الفرا وأحمد الياس	: تخزين المأكولات وتخزينها، قطاع الكتب، القاهرة 1995م.
14- عفت فوزي حنفي ومحمد عبدالحافظ	: تكاليف أطعمة ومشروبات، وزارة التربية ولتعليم 1994م.
15- عادل المهدي :	التسويق الخارجي وتحديات المنافسة، بدون ناشر، القاهرة، 1994م.

16- علي عبدالمجيد عبده : إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986م.

17- علي حسن حسن سالم:	خطابات الاعتمادات المستندية، معهد إدارة العامة، الرياض 1407هـ.
18- عصمت حسين جعفر:	الإدارة العلمية للمواد والمخازن والمشتريات، مكتبة الأنجلو، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
19- عارف عبدالخالق	: محاضرات في إدارة المخازن، معهد الإدارة العامة، الرياض، "بدون تاريخ نشر".
20- فريدة مجاهد :	اختيار واستلام الحاجات وتخزينها، والمعهد العالي للسياحة والفنادق، الإسكندرية، 1996م.

21- فاروق معوض	: السياسات الشرائية في المملكة العربيـة الـسعودية على ضـوء نظـام تـأمين مـشتروات الحكومـة 1397هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض 1402هـ.
22- فاروق معوض	: إدارة المستودعات في المملكة العربية السعودية بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامـة، الريـاض 1399هـ.
23- مختار سـلام ومحمـد حجازي:	مقدمة الشراء والتخزين في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1407هـ،
24- مختار سلام	: محاضرات في التخزين بالأجهزة الحكومية، معهـد الإدارة العامة بالغربية، 1403هـ.
25- مختار سلام	: محاضرات عن حركة المواد وجرد المخزونـات، معهد الإدارة العامة بالغربية، 1403هـ.
26- محمد حافظ حجازي	: إدارة المشتريات والمخـازن، البنـاء والعمليـات، المطبعة الاشتراكية، الإسكندرية 1989م.
27- محمد حافظ حجازي	: الإدارة المكتبية، المطبعة الاشتراكية، الإسـكندرية، 1989م.
28- محمد حافظ حجازي	: إدارة المنظمات العامة، مؤسـسة طيبـة للنـشر، الإسكندرية، 2005.
29- محمد حافظ حجازي	: إدارة المنظمات، مكتبة الهرم، الإسكندرية، 2006.
30- محمد حافظ حجازي	: وسائط الاتصال الرسمي، دار الوفاء، الإسكندرية،

	.2007
31- محمد حافظ حجازي	: إدارة الموارد البشرية، دار الوفـاء، الإسـكندرية، 2008.
32- محمد حسن عبدالله	تمويل التجارة الخارجية، قطـاع الكتـب، القـاهرة 1994م.

- البحــوث

1- مدحت عزمي الديب، التنسيق والتكامل الداخلي في المنظمة، الإدارة العامـة، الرياض، العدد 43 السنة 23، 1984، ص ص52-68.

2- محمد حافظ حجازي، النظام السعودي لفهرسة المخزون مدخل لإيجـاد لغـة موحدة في الشراء والتخزين، الإدارة العامة، الرياض، العدد 59 الـسنة 28، 1988، ص ص129-165.

3- محمد حافظ حجازي، الارتباط التنظيمي للعاملين بالمنظمات الفندقية وعلاقتـه بالبنيان التنظيمي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية، العـدد 10، 2003، ص ص601 – 646.

4- محمد حافظ حجازي، التميز الإداري وعلاقتـه بالمواطنـة التنظيميـة فـي المنظمات الفندقية بمدينة الإسكندرية، مجلة كلية التجـارة للبحـوث العلميـة، الإسكندرية، العدد 48، 2011، ص ص101- 124.

قوانين وأنظمة :

1- قانون رقم 9 للمشتريات والمخازن، الهيئة العامة لشئون المطـابع الأميريـة، القاهرة، 1993م.

2- نظام تأمين مشتريات الحكومة، وزارة المالية والاقتـصاد الـوطني بالمملكـة العربية السعودية 1403هـ.

3- قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية، وزارة المالية والاقتصاد الوطني بالمملكة العربية السعودية 1403هـ.

ندوات:

1- ندوة تنظيم وإدارة المستودعات في الأجهزة الحكومية، والمنعقدة في معهد الإدارة العامة، بالرياض في الفترة من 23-26 من جمادى الآخره، 1402هـ.

استشارات:

1- محمد حجازي، تنظيم الاتصالات والمحفوظات بمؤسسة تحلية المياه بالمنطقة الشرقية، معهد الإدارة العامة، المنطقة الشرقية 1410هـ.

2- محمد حجازي، دراسة إعادة التنظيم الفني والإجرائي لمستودعات مصلحة مطابع الحكومة الأمنية بالرياض ومكة المكرمة، معهد الإدارة العامة، الرياض 1409هـ.

3- محمد حجازي، دليل مستودع المطبوعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون تاريخ نشر.

4- محمد حجازي، إعادة تنظيم مكتب عميد المعهد الفني التجاري، المعهد الفني التجاري، الإسكندرية 1991م.

القواميس والمعاجم:

1- المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، وزارة التربية والتعليم، القاهرة 1993م.

2- منير البعكيكي، قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت 1974.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1- Aljian, George W., Purchasing Handbook, Mc Graw-Hill Company New York, 1988.
2- Abu-Ismail, Fouad Abu-El-Fettouh, Predicting The Adoption and Diffusion of Industrial Product Innovation, Ph. D. Thesis, University of Strathclyde, Glasgow, 1976.
3- Anyyon, G. Jay, Managing An Integrated Purchasing Process, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1982.
4- Amelia Carr, A study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives, Organazation Development Journal, Vol. 26 No.1, 2008, pp. 101-140.
5- Arter A., Strategic Management, Alabama, u.s.A., 2009.
6- Bailly, p. J.H., Purchasing and Supply Management, Third ed, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1989.
7- Burton, J. A. Effective warhousing Macdonald, and Evans, LTD London 1979.
8- Carrctt, Leonard J., Production Management Analysis, Hae Courtbrace Jovanovich, Inc., New York, 1999.
9- Dichter, D. E., "Inductrial Buying is Based on the Same: Only Human and Emotional Factors that Mootivate Consumer Market's House Wife", Industrial Marketing, Vol. 58, No. 2, 1999, p.p. 201-220.
10-Dean S. Ammer, Materials Management, Richard Irwin, Inc., Homewood, III., 1978.
11-Densis A. However, Modern Business Reports "How to Improve your Negotiation Skills" Alexandria Hamilton Inditute, Inc., U.S.A. 1982.

12- Green, p. J. H., "Purchasing and Supply Management", Chapman and Hall Ltd., London, 1999.

13- Green, J. H. "Production and Inventory Control Handbook", Mc Faw-Hall Book Co., New York., 1989.

14- Gordan B. Carson (eds), Prodution Handbook, Ronald Press Co., N.Y., 1990.

15- Heinritz, Stuart F., and Farrell, Paul V., Purchasing : Principles and Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1992.

16- Haas, G.H. et al., Purchasing Department Organization and Authority, AMA Research Study, No. 45, American Management Assocciation, 1990, p.p. 84-101.

17- James P. Fawre, Applying Inventory Control Techniques, A. M. A, N.Y., 1999.

18- J.A. Burton, effective Warehousing, 2 nd ed., Macdonald and Evans Lyd., London, 1998.

19- Kileen. L. M. "Techniques of Inventory Management" American Management, Prenlice Hall, N.Y., 1999.

20- Lewis, Howard T., Problems in Industrial Purchasing, Mc Graw-Hill Book Company, Inc, New York, 1939.

21- Marvin H. Ajee-Roberte E. Taylot. Paul E. Torgenesen "Quanti tative Analysis for Management Decision" Primitice Hall, Inc., Englewood, Cliffs New Jerssey, 1989.

22- Martin Andre, Strategic Management, Emerald Group Publishing, N.Y., 2007.

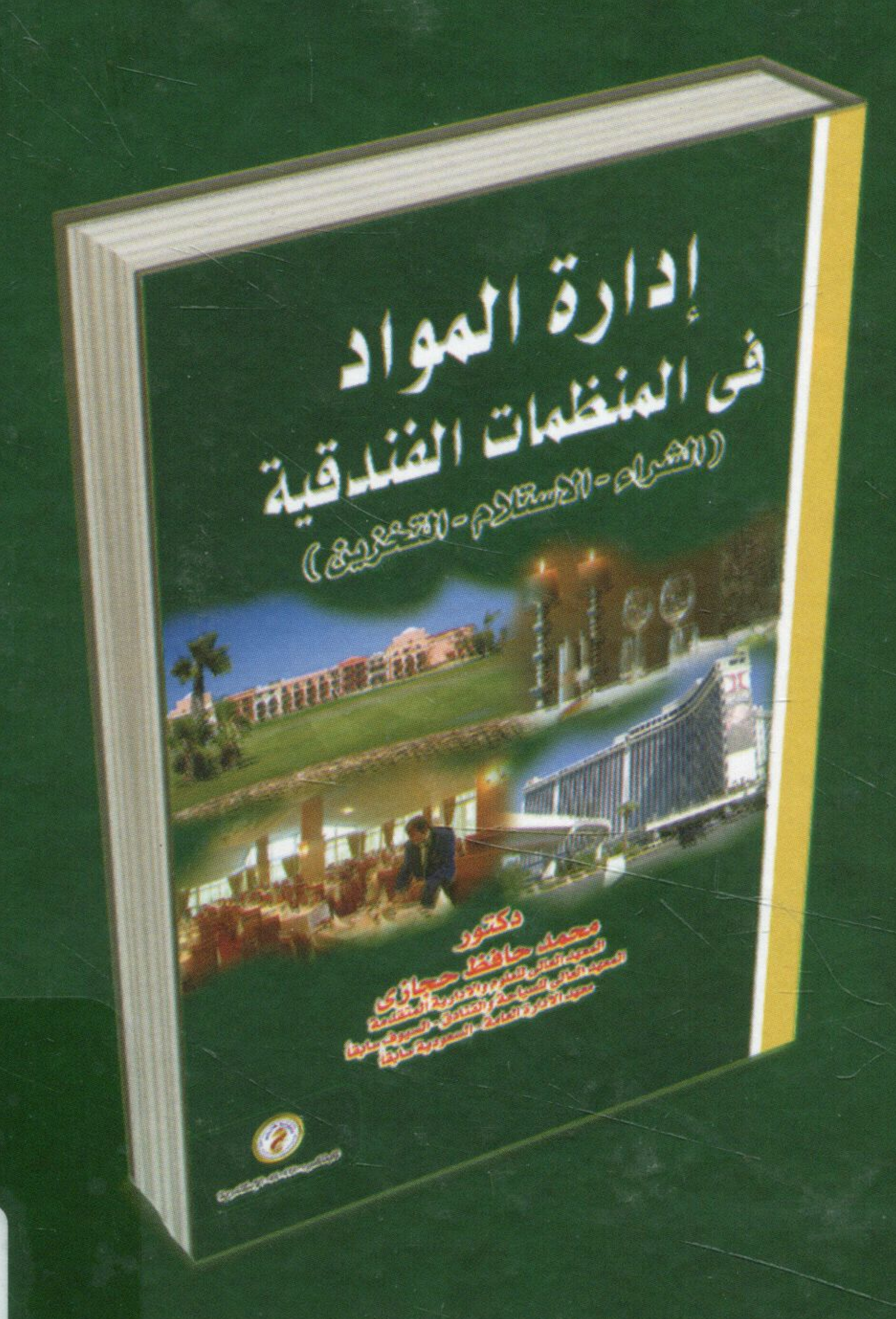
23- Michell Donald, Strategic Roles, Emerald Group Publishing, N.Y., 2008.

24- Whitin, T. M., "The Theory of Inventory Management", Mc Graw-Hill Book Co., New York. 2010.

تم بحمد الله

رقم الإيداع : 2848/ 2012

الترقيم الدولي : 978-977-327-945-1



الناشر
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
٥٩ ش محمود صدقى متفرع من العيسوى
سيدى بشر - الإسكندرية
تليفاكس: ٥٤٠٤٤٨٠ / ٠٠٢٠٣ - الاسكندرية